

KATIA MARIA MOREIRA CEZAR

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
E-LEARNING E *BLENDED-LEARNING***

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração e Desenvolvimento
Empresarial, da Universidade Estácio de
Sá, como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre.

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Roberto Ribas

Rio de Janeiro

2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

A dissertação

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
*E-LEARNING E BLENDED-LEARNING***

Elaborada por

KATIA MARIA MOREIRA CEZAR

Rio de Janeiro, 08 de agosto de 2006.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. José Roberto Ribas
Presidente
Universidade Estácio de Sá**

**Profa. Dra. Isabel de Sá Affonso
Universidade Estácio de Sá**

**Prof. Dra. Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**

À minha família pela harmonia

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque diante dos obstáculos que diversas pessoas colocaram na minha frente, sem a humildade e a paciência que ele me deu, não teria chegado até aqui.

A colaboração das professoras Isabel e Heloísa, mesmo tendo sido por curto tempo, foram muito especiais.

Ao meu orientador professor Ribas, que foi um anjo enviado na hora certa, por toda a motivação. Sem o seu apoio, com certeza não teria chegado.

A todos os entrevistados, sem eles a realização deste trabalho não teria sido possível.

A Eleonora Ricardo e Marlene Blois, duas grandes especialistas em Educação a Distância.

Aos meus colegas do MADE que de alguma forma colaboraram com a minha jornada, principalmente aos meus amigos Carlos Resende, Antônio Celente e Renato Souza.

“No século XXI, a educação e as habilidades do efetivo serão a arma competitiva dominante”.

Lester Thurrow

RESUMO

A atual economia de mercado globalizada tem exigido maior competência por parte das empresas e dos profissionais que nelas atuam. Dessa forma, o investimento em aprendizagem aumenta a sua importância, na medida em que para superar a concorrência, é necessário um capital intelectual que apresente um diferencial perante os demais recursos dentro da empresa. Dentro deste contexto, foi realizado um estudo comparando duas modalidades de aprendizagem organizacional praticadas dentro da universidade corporativa – o *e-learning* que articula o uso integral dos recursos tecnológicos de comunicação de dados e procedimentos interativos virtuais – e o *blended-learning* que mescla estes recursos com os meios utilizados pela aprendizagem presencial. A abordagem teórica contextualiza a aprendizagem organizacional e sua articulação no ambiente interno das empresas, para então confrontar as modalidades de educação a distância a partir de alguns atributos essenciais na caracterização dos resultados. Também foi conduzida uma investigação empírica por meio de entrevistas em profundidade para identificar a opinião de especialistas nas duas modalidades de aprendizagem dentro de três empresas. A primeira empresa, de grande porte, atuando no setor de mineração, a segunda empresa, atuando no setor de telecomunicações e a terceira empresa sendo uma instituição de ensino superior. Como resultado, verificou-se que a modalidade ideal irá depender de diversos fatores, tais como, o tipo de curso oferecido, sua duração, as exigências burocráticas e os recursos que se encontram disponíveis para a sua realização.

Palavras-chave: aprender a aprender; aprendizagem organizacional; competência; educação a distância; *e-learning*; *blended-learning*.

ABSTRACT

The current economy oriented to global markets has demanded a higher competence from companies and its professionals. Therefore, the investment in learning increased its importance. In order to overcome the competition, the intellectual capital must be an upside when compared with other resources. In this context, a research was made comparing two approaches of organizational learning adopted by corporative universities – the *e-learning* which articulates the full usage of technological resources of data communication and interactive virtual procedures – the *blended-learning* which mixes such resources with those regularly used in classroom. The theoretical approach contextualizes the organizational learning and its articulation in companies' environment. It compares the two distant learning approaches under some essential attributes, in search for specificities. An empirical research was conducted in three different companies. In-depth interviews were made in order to identify the specialists' opinion on these learning approaches. The sample was comprised by a large private company with business in the mining sector, a large private telecom company and a college. As a result, it's possible to figure out that a most suitable approach depends on several factors, such as the course offered, its duration, the extent of bureaucracy and resources' availability.

Key words: learning to learning, competence, organizational learning, distance learning, e-learning, blended-learning.

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento em educação	29
Tabela 2 - As principais características das teorias de aprendizagem	43
Tabela 3 - Principais autores de aprendizagem organizacional	59
Tabela 4 - Comparação entre estratégia tradicional e competitiva	56
Tabela 5 - Tipos de modalidades educacionais	80
Tabela 6 A - Atributos do treinamento via e-learning	86
Tabela 6 B - Atributos do treinamento via blended-learning	88
Tabela 6 C - Atributos do treinamento via educação presencial	89
Tabela 7 - Formação e atuação profissional dos sujeitos da pesquisa	92

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 - Uma estrutura de classificação para os processos com uso intensivo de conhecimento	33
Figura 2 - Ciclo de aprendizagem individual	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PROBLEMÁTICA	15
2.1	CONTEXTO	15
2.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
2.3	OBJETIVOS	17
2.3.1	Objetivo Final	17
2.3.2	Objetivos Intermediários	18
2.4	SUPOSIÇÕES	18
2.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
2.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
2.7	DEFINIÇÃO DE TERMOS	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1	EMPRESA EM TRANSFORMAÇÃO	21
3.2	MUDANÇA DE PARADIGMA: GESTÃO DE PESSOAS PARA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	23
3.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
3.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	34
3.5	MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	39
3.6	TEORIAS DE APRENDIZAGEM	42
3.7	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	44
3.8	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	52
3.9	EDUCAÇÃO	59
3.9.1	A Educação na Era da Internet	61
3.9.2	Educação A Distância	64

3.9.1.1	<i>E-Learning</i>	69
3.9.1.2	<i>Blended-learning</i>	80
3.10	COMPARAÇÃO ENTRE MODALIDADES DE EDUCAÇÃO	86
4	METODOLOGIA	90
4.1	TIPO DE PESQUISA	90
4.1.1	Quanto aos fins	90
4.1.2	Quanto aos meios	91
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	92
4.3	COLETA DE DADOS	93
4.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	94
5	ANÁLISE DOS DADOS	94
6	CONCLUSÃO	110
	REFERÊNCIAS	115
	ANEXOS	120

1. INTRODUÇÃO

Aprender implica essencialmente mudar, isto porque aprendizagem decorre de um processo de mudança obtida através de uma prática do momento ou assimilada a partir de uma experiência anterior. Uma vez que hoje em dia o processo dinâmico, acelerado pela fluidez dos meios de comunicação, faz com que as corporações estejam em constante movimento. Dentro desse contexto, a aprendizagem organizacional passou a ser utilizada como um dos fatores de sucesso para se obter vantagem em um ambiente progressivamente competitivo.

Por meio da aprendizagem organizacional, os colaboradores podem ampliar o conhecimento a respeito das atividades realizadas dentro da empresa, e a partir daí obter melhores condições de elaborar e desenvolver novas rotinas ou procedimentos que, mais tarde, poderão se converter em novos produtos ou serviços com maior valor agregado.

Isto ocorre simplesmente porque, por meio do conhecimento, os colaboradores conseguem elaborar novos mapas cognitivos que possibilitam compreender melhor o que está acontecendo dentro e fora da empresa, e desta forma acabam adquirindo uma visão sistêmica cada vez mais refinada, tornando-se capazes de desempenhar as suas tarefas com um diferencial em relação a outros colaboradores que não investem em aprendizagem.

Constata-se ainda que as empresas que mais estimulam a aprendizagem de seus colaboradores são aquelas mais inovadoras, situação esta causada por uma cultura empresarial que pretende contribuir para o aumento do conhecimento e da satisfação dos mesmos pelo trabalho realizado. O colaborador ao perceber que a empresa está tratando-o como um capital intelectual que pode proporcionar um

diferencial para ela, passa a valorizar mais o seu emprego e a criar maior expectativa em relação a sua carreira.

A empresa, da mesma forma, ganha por obter do conhecimento adquirido a partir da aprendizagem orientada aos seus interesses, e da motivação do colaborador por perceber os benefícios decorrentes desta forma de crescimento, uma manifestação do seu envolvimento mais eficaz. Este se torna capaz de desenvolver as suas atividades cotidianas de uma forma mais qualificada, enriquecida e objetiva. Os resultados, por decorrência do treinamento e desenvolvimento eficaz, fazem com que seus benefícios, sejam muitas vezes, sentidos pelo cliente, podendo perceber diferenças significativas, no longo prazo, contidas na melhoria da qualidade do produto ou serviço.

A empresa pode investir na aprendizagem de seus colaboradores, de diversas formas, porém, o mais importante, segundo Blois e Melca (2005; p.23), é que “a aprendizagem deve ser realizada em um contexto com significado, pois a contextualização faz a diferença para o real aprendizado”.

Dessa forma, as empresas têm procurando investir cada vez mais em aprendizagem, onde uma das formas mais utilizadas tem sido através da substituição do antigo departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pela Universidade Corporativa (UC).

Entretanto, Éboli (2004) afirma que para que um sistema de educação corporativa por meio de uma UC atinja seus propósitos é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Somente através desse perfil de profissional a empresa será capaz de construir um sistema de educação verdadeiramente eficaz. Para tanto, é essencial que a implantação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresas,

lideranças e pessoas. Ou seja, deve-se criar um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios a processos de aprendizagem ativa e contínua, a qual favoreçam a formação e a atuação de lideranças exemplares e educadores que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial de forma que possa despertar e estimular nas pessoas a postura do autodesenvolvimento (ÉBOLI, 2004).

A aprendizagem organizacional realizada por meio das UCs tem acontecido através da Educação a Distância (EaD) capaz de reduzir os problemas de tempo e de espaço. A EaD surgiu para atender as deficiências encontradas na educação tradicional, pois, como se sabe, as pessoas não aprendem somente lendo ou ouvindo. De acordo com Blois e Melca (2005, p.44), “uma pesquisa realizada pela Universidade de Stanford revela que as pessoas retêm até 70% do que ouvem, vêem e interagem. Quando apenas vêem e ouvem a retenção cai para 30% das informações”.

A EaD pode ser subdividida, principalmente, em duas modalidades: o *e-learning* (aprendizagem a distância por meios eletrônicos) e o *blended-learning* (aprendizagem híbrida).

O *e-learning* tem como principal característica desenvolver um treinamento por intermédio do uso intensivo da internet durante a maior parte do tempo. Desta forma, o colaborador interage com outras pessoas por meio das salas de bate-papo virtuais (chats) e dos fóruns. Além de fazer uso de outros recursos tecnológicos, tais como vídeo, DVD, CD, dentre outros recursos disponibilizados pela UC.

Já o *blended-learning* é capaz de reunir diversos tipos de metodologias, conforme afirma Bartolomé (2003), o *blended-learning* significa modo de aprender

que combina ensino presencial com tecnologia e se justifica como uma solução aos problemas econômicos da educação tradicional, tendo como foco a qualidade.

De acordo com Ricardo (2005, p.41), podem fazer parte do *blended-learning*, a aprendizagem tradicional, a aprendizagem via internet (WBT – *Web Based Training*), a aprendizagem via computador (CBT – *Computer Based Training*), livros, apostilas, realização de eventos com os grupos de trabalhos, tais como feiras, *workshops*, seminários, reuniões, dentre outros.

O *blended-learning* aparenta possuir eficácia quando comparado ao *e-learning*, principalmente por não se limitar a adotar somente os recursos tecnológicos. As empresas aproveitam tudo aquilo que já vem estimulando as pessoas para a aprendizagem, sejam encontros semanais dos grupos de colaboradores, seja por meio dos *workshops* ou até mesmo através de uma intranet, totalmente disseminada no meio empresarial.

Entretanto, observa-se que tanto o *blended-learning* quanto o *e-learning* são duas modalidades de aprendizagem que vêm sendo cada vez mais utilizadas com o intuito de auxiliar no desenvolvimento e aperfeiçoamento do conhecimento dos colaboradores dentro das UCs.

Dessa forma, procurou-se com este trabalho, realizar uma pesquisa, por meio de entrevistas em profundidade, em três empresas brasileiras de grande porte para constatar a percepção das pessoas em relação ao processo de aprendizagem organizacional através dessas duas modalidades.

2.PROBLEMÁTICA

2.1.CONTEXTO

A troca de paradigma na gestão de empresas manifestada pela passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticais, hierárquicas e centralizadas cederam espaço para estruturas horizontais, matriciais e descentralizadas. A divisão entre trabalho mental e manual foi progressivamente eliminada. As tarefas fragmentadas e padronizadas foram enriquecidas e tornaram-se integrais e complexas. Esta profunda metamorfose passou a exigir, em todos os níveis organizacionais, a participação de pessoas com capacidade de analisar, decidir e executar as tarefas de modo simultâneo.

Se no primeiro momento da administração, quando a produção era padronizada e centralizada, tínhamos por resultado um trabalho alienante vinculado a uma tecnologia com automatização rígida e envolvimento humano banalizado e rotineiro, em um segundo momento os novos modelos de gestão trouxeram uma produção orientada para a flexibilidade, diversificação e autonomia, apoiada na tecnologia com automação flexível. Na qual é exigido um perfil de trabalho com conhecimento ampliado e capacidade para atuar como gestor da atividade.

Para Éboli (2004), o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos.

Segundo Fleury e Fleury (1997), o cenário atual de crescente competitividade entre organizações e nações tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e novas formas de inserção em um ambiente mutável.

Para Zabet e Silva (2002), o surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente tem-se caracterizado por profundas mudanças em três grandes cenários: econômico (comercial e financeiro), político e social (comportamental, cultural e educacional).

Na economia da sociedade globalizada, o diferencial competitivo das organizações e dos países deixou de se apoiar apenas na oferta de mão-de-obra barata ou de abundância dos recursos naturais, para se centrar na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação. A aprendizagem passa a desempenhar um papel econômico fundamental, pressionando as empresas a aumentar significativamente os volumes de investimento em pesquisa e treinamento.

Empresas de ponta passaram a conceber o processo de desenvolvimento de seus recursos humanos como parte da sua estratégia, resultando no avanço da aprendizagem organizacional (ZABOT e SILVA, 2002).

Conforme Fleury e Fleury (1997):

Uma idéia, que encontra hoje cada vez mais defensores, é a de que o conceito de inovação tem que estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem. Assim, a questão da aprendizagem organizacional, um tema clássico na Teoria das Organizações, assume novos contornos e ganha proeminência nos debates entre acadêmicos e profissionais de empresa.(p.12)

A contribuição fornecida pelas inovações tecnológicas é determinante no processo de aprendizagem organizacional, uma vez que de acordo com Laudon e Laudon (1999), “computadores e as tecnologias de informação relacionadas cada vez mais misturarão dados, imagens e som, enviando-os através de vastas redes que podem processar todos eles com igual facilidade”.

Uma vez que os avanços tecnológicos podem colaborar significativamente no processo de aprendizagem, o treinamento organizacional de muitas empresas tem sido promovido através da prática do *e-learning* e, mais recentemente, do *blended-learning*.

2.2.FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como se pôde perceber no contexto, existe a necessidade da existência de ferramentas que possam contribuir durante o processo de aprendizagem organizacional, de forma que as pessoas aprimorem o conhecimento e possam colaborar no desenvolvimento de novos produtos e serviços de maneira mais eficaz e alinhada com os objetivos empresariais.

Assim surge a questão: quais são as percepções identificáveis de alguns especialistas que atuam no ambiente de educação corporativa em relação às modalidades de *blended-learning* e *e-learning*?

2.3.OBJETIVOS

2.3.1.Objetivo final

Realizar um estudo comparativo entre as modalidades de *blended-learning* e *e-learning* em três empresas brasileiras de grande porte - sendo a primeira de economia mista, a segunda de capital privado e a terceira uma Instituição de Ensino Superior (IES) - em relação à percepção dos fatores que afetam a eficácia na aquisição de conhecimento associado às necessidades organizacionais.

2.3.2.Objetivos intermediários

- Analisar os conceitos de conhecimento, aprendizagem individual e organizacional;
- Relacionar o conceito de cultura organizacional com aprendizagem organizacional;
- Pesquisar o conceito de *e-learning* e identificar as metodologias associadas;
- Pesquisar o conceito de *blended-learning* e identificar as metodologias associadas;
- Comparar as modalidades *e-learning*, *blended-learning* e aprendizagem presencial;
- Comparar as percepções dos especialistas em educação corporativa sobre as modalidades *blended-learning* e *e-learning* nas três empresas brasileiras em estudo.

2.4.SUPOSIÇÕES

- A aprendizagem organizacional com a utilização das modalidades *blended-learning* e *e-learning* apresentam resultados eficazes na aquisição de conhecimento associado às necessidades organizacionais;
- Tanto o *blended-learning* quanto o *e-learning* são capazes de estimular a interação, a troca de experiências e conhecimento entre as pessoas com efetividade;
- Tanto o *blended-learning* quanto o *e-learning* colaboram na conversão do conhecimento tácito em explícito dos colaboradores;

- O *blended-learning* e o *e-learning* são modalidades que estarão cada vez mais presentes no cotidiano de treinamento realizado pelas universidades corporativas.

2.5.DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Em termos de abrangência, o estudo se limitará à experiência adquirida por três empresas de grande porte, com sede na cidade do Rio de Janeiro, na utilização de ambas as modalidades de aprendizagem organizacional.

As opiniões estarão restritas somente aos sujeitos da pesquisa.

2.6.RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os resultados obtidos com essa pesquisa podem contribuir para aumentar a implementação da aprendizagem organizacional nas universidades corporativas, por meio das modalidades *blended-learning* e *e-learning* em demais organizações que valorizem o potencial de seus empregados e que queiram investir nas competências destes a fim de incrementar a eficácia dos resultados organizacionais finais .

2.7.DEFINIÇÃO DE TERMOS

Aprendizagem – processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. (FLEURY e FLEURY, 2000, p.19).

Blended-learning – é a integração e combinação de diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem que vão de encontro às necessidades específicas das organizações. Entre estes diferentes métodos e tecnologias de aprendizagem incluem-se a autoformação assíncrona, sessões síncronas pela internet, os métodos tradicionais de aprendizagem presencial e outros meios convencionais de suporte à formação. (*E-LEARNING* ISCTE, 2005).

Conhecimento – é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.63).

Educação Corporativa – uma possível solução para disseminar conhecimentos e valores definidos pela liderança da organização, no sentido de atingir os objetivos estratégicos. (BLOIS e MELCA, 2005, p. 106).

E-learning – refere-se à utilização das tecnologias da Internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho (ROSEMBERG, 2002, p.25).

Informação – fluxo de mensagens criado de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.64).

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1.EMPRESA EM TRANSFORMAÇÃO

Se durante boa parte dos séculos XIX e XX, a sociedade procurava alcançar seus objetivos e resultados mediante a utilização de matérias-primas, de pessoal, da terra e do trabalho, foi possível constatar uma visível mudança a partir da consideração da informação e do conhecimento como parâmetros determinantes do êxito no progresso industrial. Além da melhoria da qualidade de vida, no desenvolvimento econômico e ainda nas relações políticas entre as nações (GOMES, 2005).

Segundo Ghoshal e Bartlett (2000), a maioria das organizações ainda opera com base na crença tradicional, profundamente arraigada no modelo gerencial da “boneca russa”. Segundo os autores, a gerência se estruturou como uma hierarquia de atribuições cuidadosamente encasteladas, erigida em torno de um sistema organizacional destinado a concentrar todos os gerentes na tarefa essencial de disputar recursos, negociar objetivos e cumprir metas de desempenho.

Dessa forma, muitas empresas ainda permanecem com o foco na obtenção de resultados e as pessoas aparecem apenas como mais um dos diversos recursos de que a empresa dispõe.

Porém, a simples abundância de recursos tangíveis e intangíveis já não é garantia de continuidade de sucesso das empresas, porque enfrentam problemas de diversas naturezas, dentro de um contexto no qual a complexidade faz com que elas saiam da zona de conforto predominante em épocas anteriores.

Os paradigmas que foram efetivos durante muitos anos, começam a ser questionados e as pressões no ambiente externo e interno evidenciam a necessidade de novas formas de relacionamento nas empresas.

Assim, o avanço tecnológico aparece como elemento-chave que concretiza a crise do paradigma fordista e a necessidade de reestruturação dos processos de produção industrial e modo capitalista (BELLONI, 2001).

Junto com o avanço tecnológico, surgiu também um ambiente de competição entre as empresas e a presença de clientes buscando produtos e serviços com maior valor agregado, impulsionou o surgimento de novas estratégias empresariais.

Portanto, a economia dos dias atuais já se encontra totalmente distinta da economia tradicional, porque segundo Davenport e Prusak (1998), a economia tradicional enxergava a empresa como uma “caixa preta”; examinava os recursos que entravam, os produtos que saíam e os mercados dos quais a empresa participava. Hoje, teóricos de muitas disciplinas estão voltando a sua atenção para uma das dinâmicas essenciais contidas na caixa: o conhecimento subjacente em rotinas e práticas que a empresa transforma em produtos e serviços valiosos.

Sendo que este conhecimento somente é capaz de ser adquirido por meio das pessoas que compõem as empresas.

De acordo com Morhy (2005), estamos transitando da era do trabalho braçal para a era do trabalho mental, intelectual, ou seja, estamos transitando da era da mão-de-obra para a da mente criadora e libertadora. Devemos então ler, aprender, analisar, criar e planejar sempre, e mais. Os povos que assim se comportam já vão mais à frente.

Le Boterf (2003) também afirma que cada vez mais são os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas. Para o autor, os atributos de

custo e de qualidade tornam-se comparáveis graças à automatização, e é o investimento nas competências que permite manter uma vantagem competitiva duradoura.

Porter (1991) concorda com a afirmação de que os fatores adiantados de uma empresa (moderna infra-estrutura de comunicação de dados digital, pessoal altamente educado e institutos universitários de pesquisas em disciplinas sofisticadas) são os mais significativos para se conseguir vantagem competitiva de ordem superior. Porém, são também os mais escassos porque seu desenvolvimento exige investimentos grandes e por vezes contínuos, em capital humano e físico.

No modelo proposto por Mariotto (2003), o papel dos dirigentes não é apenas o de delinear o intento estratégico, mas também o de dirigir o curso do aprendizado no processo de formação contínua de estratégia. Para fazê-lo, os dirigentes devem estar atentos para novos acontecimentos que podem afetar suas organizações.

Portanto, conforme afirma Belloni (2001), as necessidades da economia são de maior flexibilidade e inovação, o que leva ao surgimento de novas formas de organização do trabalho e de gestão.

3.2.MUDANÇA DE PARADIGMA: GESTÃO DE PESSOAS PARA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As mudanças e desafios que as empresas e seus gestores têm pela frente nos próximos anos serão substanciais. Segundo Le Boterf (2003), ao olhar mais atentamente para as organizações, é possível perceber que as pressões para a transformação da gestão de pessoas provêm de duas fontes. A primeira fonte

geradora de pressão é o ambiente em que a empresa se insere – globalização, competitividade acirrada, maior complexidade das relações comerciais.

O autor prossegue afirmando que a segunda fonte é o ambiente interno em que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização e procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades como: maior espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal, além da utilização de seu potencial pessoal, melhoria da qualidade de vida e maior oportunidade de participação. Le Boterf (2003) analisa que há uma “procura crescente de uma conjugação entre os projetos de profissionalização dos indivíduos e as exigências de profissionalismo das empresas”. Isto significa que as barreiras entre educação e negócios empresariais estão se estreitando.

Para Fleury e Fleury (1997), o cenário atual de crescente competitividade entre organizações e entre nações tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e novas formas de inserção em um ambiente mutável.

Ambientes de incertezas exigem pessoas com maior conhecimento de forma a minimizar os riscos nas tomadas de decisões cruciais e cotidianas das empresas.

Sendo assim, Hamel e Prahalad (2001, p.21) colocam a seguinte questão, que os gestores devem se fazer: “dado nosso portfólio específico de competências, que oportunidades estamos singularmente posicionados para explorar?”

Essas pressões sobre as organizações vão exigir a revisão de conceitos, práticas e ferramentas para enriquecer a gestão das pessoas nas organizações e aumentar o investimento nas competências individuais, desenvolvendo novas formas de aquisição do conhecimento.

Para Belloni (2001), pessoas “flexíveis” e com múltiplas competências aparecem como o fator-chave das mudanças empresariais. As conseqüências para

o campo da educação são claras: necessidade de reformular radicalmente a formação inicial, desenvolver ações integradas de formação contínua ao longo da vida e, transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem.

Fleury e Fleury (2000) também concordam que empresas inovadoras são aquelas voltadas para a aprendizagem, cujos efeitos permitem ganhar competitividade a médio e longo prazo. Os autores afirmam que a empresa situada em um arranjo produtivo (rede, cadeia, *cluster* ou mesmo atuando de forma isolada) define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, investindo em um processo de aprendizagem permanente. E não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra.

Desse contexto, parece decorrer a necessidade das organizações se modificarem e se transformarem no que Senge (1990) identifica como organizações de aprendizagem. O autor afirma, que estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas. Nestas empresas a aprendizagem ocorre mais rapidamente que nas empresas concorrentes.

Por meio do investimento em novas formas de aprendizagem as empresas podem gerenciar e disseminar melhor o conhecimento de seu pessoal podendo transformá-lo em novas competências e até mesmo na criação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A seguir, será descrito como as empresas estão gerenciando o conhecimento das pessoas e investindo em ferramentas que possam reter cada vez melhor o potencial de cada um e transformá-lo em conhecimento organizacional.

3.3.GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento sempre foi inerente ao trabalho humano e constitutivo da humanidade. Dessa forma, a modernidade, ao contrário do pensamento antigo e medieval, propôs também a valorização do trabalho, como valorização do conhecimento (LOUREIRO, 2005). O autor afirma que, diferentemente da virada do século XIX para o século XX, o conhecimento para a produção e o conhecimento dos processos de trabalho, não se encontrarão mais no trabalhador artesão, nem no trabalhador do chão de fábrica, mas no trabalhador da ciência: no professor, no cientista e no pesquisador.

Terra (2000) diz que, ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.

De acordo com Teixeira Filho (2000), o interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas (Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benneton, America On Line, entre diversas outras) é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos etc).

Mariotti (1999) afirma que, na escalada do conhecimento, estudos mostraram como ele vem evoluindo através dos tempos:

- De 1950 a 1980 (40 anos), aumentou duas vezes;
- De 1980 a 1990(10 anos), aumentou duas vezes;
- De 1990 a 1994 (4 anos), aumentou duas vezes;
- De 1994 a 2002 (8 anos), aumentará 16 vezes.

Estes números nos levam a uma reflexão: se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo (MARIOTTI, 1999).

Isso acontece porque, de acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas e talvez para a sobrevivência delas, porque é o conhecimento subjacente em rotinas e práticas que a empresa transforma em produtos e serviços valiosos. De acordo com estes autores, um conhecimento melhor pode levar, por exemplo, a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Podemos usá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço.

Ou seja, o conhecimento é vital para qualquer empresa que deseja se manter competitiva nos dias atuais. Sendo que o conhecimento acontece no interior das empresas e também ao redor delas, resultando em uma troca contínua, um processo de simbiose. Este é o ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997) na Teoria de Criação do conhecimento afirmando que, “a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como mecanismo para processamento de informações” (p.61). De acordo com os autores, essa visão ocidental de inovação tem uma limitação fundamental, porque quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Além disso, esses autores afirmam que embora os termos informação e conhecimento sejam usados com freqüência como termos intercambiáveis, existe

uma diferença nítida entre eles. “A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Entretanto, conhecimento só é gerado através de um maciço investimento em educação. Terra (2000) menciona que muito já se escreveu sobre a relação entre educação, renda, competitividade e desenvolvimento. Então, em um de seus trabalhos sobre gestão do conhecimento, o autor fez uma comparação entre as trajetórias de Brasil e Coréia do Sul rumo à construção de sociedades intensivas em conhecimento e constatou que no Brasil os indicadores de escolaridade são preocupantes, devido ao baixo investimento em Educação conforme é mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Investimentos em educação

Indicador	Ano	Brasil	Coréia do Sul
(a), (c) e (e) Taxa Média de Escolaridade (anos)	1960	2,2 anos	6,2 anos
	1995	6,0 anos	12,3 anos
	1999	6,6 anos	N/D
(a), (d) e (e) Taxa de Analfabetismo (% da população adulta masculina)	1953	N/D	78%
	1960	46%	28%
	1970	43%	11%
	1992	18%	N/D
	1999	13%	2%
(d), Investimentos em educação (% do PIB)	1996	N/D	8,8%
	1998	N/D	13,3%
Matrículas na escola primária (% das crianças na idade escola target) (d) para os anos 1960 e 1980 (a) para o ano 1995	1960	N/D	86%
	1980	N/D	101%
	1995	112%	101%
Matrículas na escola secundária (colegial - % da população na idade escolar target) (d) para os anos 1960 e 1980 (a) para o ano 1995	1960	N/D	20%
	1980	N/D	69%
	1995	45%	101%
Matrículas no terceiro grau (universidade - % da população na idade escolar target) (d) para os anos 1960 e 1980 (a) para o ano 1995	1960	N/D	5%
	1980	N/D	16%
	1995	11%	52%
(d) Proporção aluno/professor	1970	N/D	40
	1996	N/D	25
(f) Circulação de jornais (número/1000 habitantes)	1994	45	404

Fontes: (a) Banco Mundial; (b) Freeman, C & Soete, L., "The Economics of Industrial Innovation", 1997; (c) Dahlman, C. & Andersson, T., "Korea and the Knowledge-based Economy", World Bank Institute, 2000; (d) Kim, Linsu., Initiation to innovation: the dynamics of Korea's technological learning, Harvard College Press, 1997; (e) MEC; (F) World Bank Socio Economic Times Series Access and Retrieval System (STARS).

Terra (2000) constatou que tanto o Brasil quanto a Coréia do Sul, nos últimos 50 anos, atravessaram transições estruturais semelhantes nas suas economias.

Porém, apesar dessa semelhança nas etapas percorridas e dos níveis baixos de escolaridade de ambos, em meados dos anos 50, a tabela 1 deixa evidente que a Coréia do Sul diminuiu o analfabetismo no país, além de chegar a níveis de educação primária e secundária semelhantes ao de países desenvolvidos. Esse alto investimento em educação também contribuiu para que o país efetuasse mudanças estruturais na economia. Ao final de sua pesquisa, o autor conclui, de acordo com os dados apresentados, que cresceu a importância do recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra barata e localização geográfica (TERRA, 2000).

O mesmo problema que atinge a nossa sociedade, também atinge parte das empresas brasileiras. A falta de investimento em educação, a falta de visão em transformar as empresas em organizações de aprendizagem proporcionam baixo grau de conhecimento, o que faz com que as competências individuais e grupais sejam menos valoradas.

Empresas que sabem gerenciar o conhecimento de seu pessoal já se encontram mais adiantadas do que as demais.

De acordo com Rosenberg (2002), o gerenciamento do conhecimento implica em fazer a criação, o arquivamento e o compartilhamento da informação, da perícia e do insight importantes dentro e entre comunidades de pessoas e empresas com interesses e necessidades semelhantes. Dessa forma, muitos sistemas de KM (*Knowledge management* – gerenciamento do conhecimento) são facilitados pelas tecnologias da Internet. De acordo com este autor, existem seis benefícios que a organização pode desfrutar com o gerenciamento do conhecimento, são eles:

- a. Integração – une a empresa, suas habilidades, pessoas etc.;

- b. Criatividade – funciona como um fórum de sugestão de idéias ou uma caixa de sugestões gigante;
- c. Caixa de ferramentas – acesso às ferramentas e aos sistemas de suporte ao desempenho;
- d. Aprendizagem – aprende e aplica as informações nas novas situações;
- e. Visão e ação – vê e reage ao mundo a sua volta;
- f. Memória – repositório da inteligência coletiva da empresa.

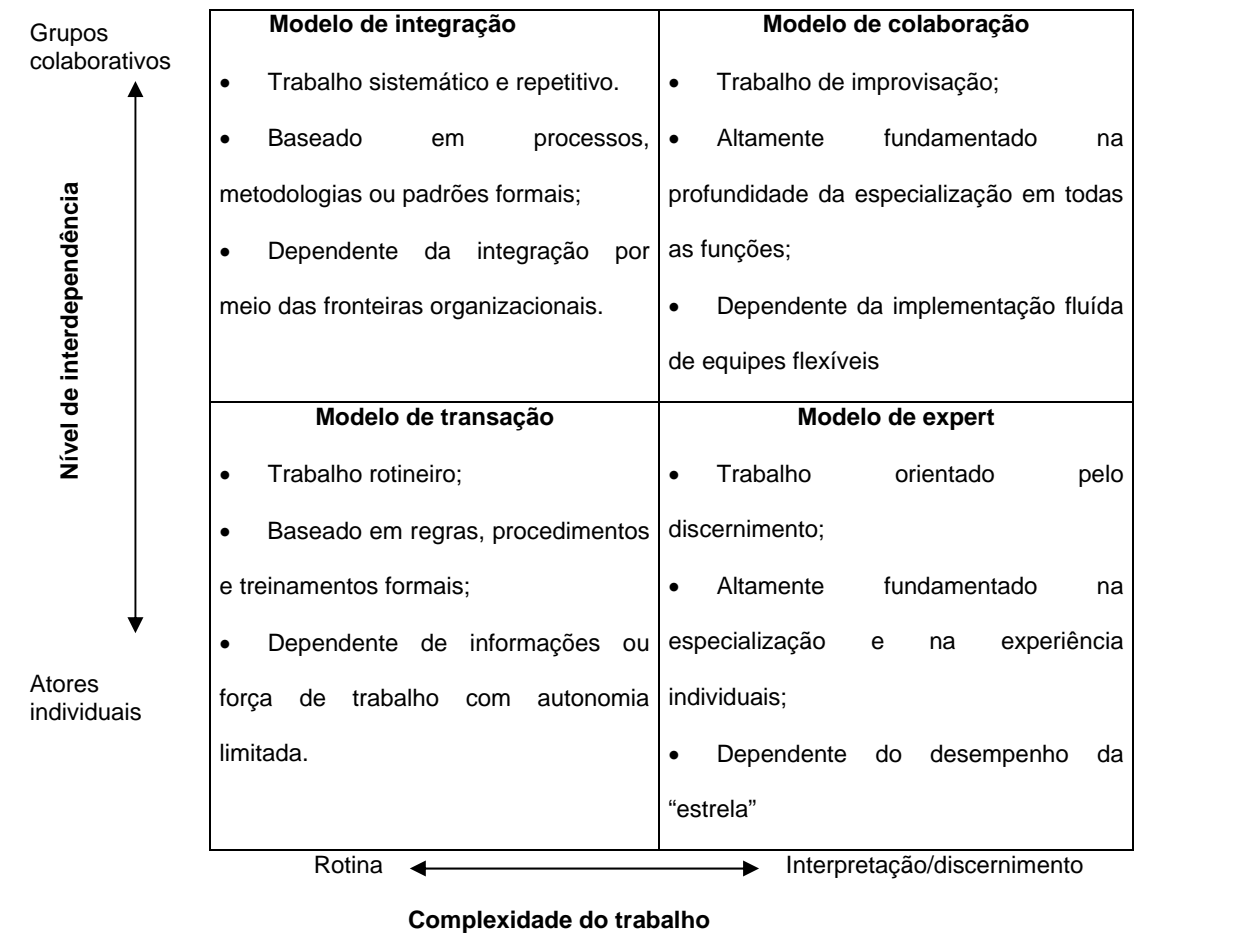
De outro lado, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Entretanto, os autores afirmam que o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Dessa forma é preciso que a empresa mobilize o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual através da espiral do conhecimento criada por eles, para converter esse conhecimento tácito em explícito, de modo que todos dentro da empresas possam ter acesso a ele. Portanto, a teoria de criação do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que, o conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Deste modo, o conhecimento tende a ser disseminado em níveis cada vez maiores, aumentando a sua retenção. Teixeira Filho (2000) também concorda que uma das características mais fundamentais do conhecimento é o fato dele ser um recurso altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os gerentes perceberão que o futuro pertence aos “trabalhadores do conhecimento” – os que usam a cabeça, e não as mãos – e que a chave para a prosperidade futura está em sua educação e seu treinamento.

Davenport (2006) complementa afirmando que assim como os trabalhadores do conhecimento prosperam, as empresas que investem neles também poderão obter um desempenho similar. Como exemplo, o autor cita, os profissionais em cargos de gestão que irão apresentar novas estratégias, os das áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de engenharia que irão criar novos produtos, os de marketing que irão desenvolver novos produtos e serviços capazes de atrair os consumidores. Sem esses trabalhadores do conhecimento, não há novos produtos e serviços, tampouco crescimento para as empresas, eles são críticos para quase todas elas.

Davenport (2006) criou uma matriz que procura categorizar os diferentes tipos de processo de trabalho que fazem intenso uso do conhecimento, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 - Uma estrutura de classificação para os processos com uso intensivo de conhecimento



Fonte: Davenport (2006)

Segundo Davenport (2006), a matriz da figura 1 é um exemplo de abordagem de classificação que usa o nível de complexidade do trabalho e o grau de colaboração necessários como dimensões de classificação. O nível de colaboração geralmente direciona o grau de estruturação e mediação de informática possíveis em uma determinada tarefa. E o nível de complexidade do trabalho pode ditar quanto conhecimento será necessário para executá-lo com êxito.

Para este autor, as funções voltadas ao conhecimento são diferenciadas entre si de muitas maneiras importantes, mas essa matriz é muito útil na formulação da intervenção em diferentes tipos de trabalhos do conhecimento.

Portanto, quanto maior a complexidade do conhecimento de cada indivíduo maior a dificuldade em captá-lo e mais valorizado ele será pela empresa, devido a sua capacidade em lidar com problemas críticos e ambíguos.

Pode-se concluir que o investimento em educação é uma estratégia para as empresas adquirirem conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva sustentável em novos cenários caracterizados por incerteza e complexidade. Porém, aprender e adquirir novos conhecimentos implica em mudança de hábitos e comportamentos, somente conseguidos por meio de um ambiente que estabeleça uma cultura favorável para que a aprendizagem possa, de fato, se desenvolver.

3.4.CULTURA ORGANIZACIONAL

Metaforicamente, segundo Morgan (1986), a palavra cultura derivou da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar de cultura, o autor refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

Da mesma forma, Schein (1986 *apud* Fleury e Fleury, 2000) afirma que a cultura de uma sociedade pode ser constituída pelos seguintes elementos:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (p.24)

Silva (2003, p.806) define a cultura “como sendo um conjunto de evidências compartilhadas no seio da organização, construída ao longo de sua história”.

Da mesma forma, para Freitas (1997) a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de características próprias que formam a imagem de cada organização, conforme sugere:

[...]a cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem ou querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e futura), além de uma visão de mundo existente e a construir. A cultura é capaz de comunicar quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar. Nesse sentido, do institucional, podemos dizer que a cultura é um instrumento político. (p. 300)

Para esta autora, a cultura organizacional determina modelos que devem ser seguidos, aplaudidos e reconhecidos. A cultura cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos - sem a sustentação em atos, a palavra vai perdendo a força - a idéia de comunidade, de orgulho, de pertencimento ao grupo exclusivo ou de “clube dos raros”. Dessa forma, a cultura organizacional pode ser utilizada para se questionar quando ou como os elementos simbólicos ocultam e instrumentalizam relações de poder.

Todavia, como já mencionado que cada organização possui as suas próprias características, Morgan (1996) prossegue alegando que essas características distintas de muitas organizações estão ligadas a contextos culturais nos quais

evoluíram. Por exemplo, as empresas orientais são vistas como coletividades às quais os colaboradores pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados. O espírito colaborativo influencia na experiência de trabalho, existindo ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua. Os colaboradores quase sempre estabelecem compromissos por toda a vida com as suas organizações, que eles vêem como uma extensão da sua família. As relações de autoridade são, freqüentemente, paternalistas, tradicionais e respeitadoras da opinião alheia (MORGAN, 1996).

Motta (1997) também concorda que uma cultura como a japonesa é tipicamente coletivista e, como tal, é caracterizada pelo determinismo. Os japoneses acreditam que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais.

Entretanto, em oposição às empresas orientais, as empresas ocidentais procuram ganhar auto-respeito através do estímulo da competição com os outros ou contra um “sistema” mais amplo, isto é enfatizando a individualidade e a segregação (MOTTA, 1997).

Percebe-se que a cultura oriental é voltada para o trabalho de equipe, onde o consenso de um grupo prevalece sobre a opinião e atitudes individuais. Em contraposição, a cultura ocidental é mais individualista, prevalecendo a competição, ao invés da cooperação entre as pessoas que compõem a organização.

De qualquer forma, segundo Morgan (1996), seja no Oriente ou no Ocidente, é a cultura que delinea o caráter da organização. Assim, compreendendo os fatores culturais que moldam os indivíduos e as suas organizações, ter-se-iam meios para compreender diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Adotando o ponto de partida de um elemento que é estranho na cultura, podem-se ver as

organizações, os seus colaboradores, as suas práticas e os seus problemas sob nova perspectiva.

Barbosa (2002) complementa a idéia afirmando que a importância da cultura reside na sua capacidade de ser o caminho direto para o sucesso, na medida em que parece resolver um problema básico e central de toda e qualquer organização: como coordenar as atividades internas e obter a participação efetiva de todos, com vistas à obtenção de resultados, na ausência de mecanismos explícitos de coerção e de força bruta? Uma cultura organizacional forte é um sistema de regras informais que diz como as pessoas devem se comportar a maior parte do tempo, diminuindo o grau de incerteza da vida cotidiana e fornecendo-lhes um norte e uma identidade, fazendo-as se sentirem melhores acerca do que fazem. Como consequência, as pessoas são capazes de trabalhar mais e melhor e, portanto, serem mais competitivas e eficazes do que a concorrência.

Aqui no Brasil, a cultura organizacional não é diferente. O país é marcado por uma mescla de valores e de influências mais ocidentais do que orientais e que acabam resultando em uma nova cultura bem peculiar. Prates e Barros (1997) afirmam que existe um “sistema de ação cultural brasileiro” cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhe modelos de outros países. No âmbito organizacional, os mesmos autores prosseguem dizendo que o resultado é um estilo brasileiro de administrar: a capacidade de flutuar nos espaços de líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explicando, então, alguns dos paradoxos da sociedade brasileira. Uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre;

criativa, mas com baixo nível de crítica. A forma de operar esses aparentes paradoxos é que faz típica a cultura brasileira.

Contudo, Freitas (1997) afirma que a análise da cultura brasileira contribui para gerenciar mudanças nas organizações. Para analisar essa cultura, é necessário recorrer às origens, ao desenvolvimento e a um perfil de como os brasileiros são hoje.

Aqui no Brasil, como em outros países, de acordo com Motta e Freitas (2000), a empresa que tem uma estrutura tecnocrática tem como cultura a racionalidade ilimitada; o poder pertence aos *experts* que possuem os elementos do conhecimento e os únicos problemas interessantes são aqueles quantificáveis ou susceptíveis de sê-lo. Já nas estruturas estratégicas a cultura é outra. O surgimento de fenômenos que não tenham sido objeto de nenhuma previsão, a percepção da empresa e do seu meio ambiente como um mundo hipercomplexo casam mal com a idéia de uma racionalidade ilimitada e um planejamento de longo prazo. Porque ela leva em conta a diversidade do mundo e a sua apreensão total. Porém, esse tipo de estrutura persegue objetivos inconciliáveis, como demandar um espírito individualista e um forte espírito de equipe; ela é muito confusa. Entretanto, na estrutura cooperativa há uma cultura favorável a uma gestão participativa que privilegia a colaboração real das pessoas de todos os níveis, excluindo qualquer forma de mistificação e de manipulação.

Dessa forma, atualmente, a cultura nas empresas brasileiras está enfrentando os mesmos processos de mudanças que a cultura das demais organizações do mundo, elas estão preocupadas em desenvolver um credo que tenha, de fato, uma gestão participativa no qual o trabalho coletivo seja estimulado e que sejam criados hábitos de apoio aos processos de aprendizagem de seus membros, de modo que

estes possam transformar seus conhecimentos em serviços ou produtos mais competitivos nos novos ambientes.

Barbosa (2002) diz que hoje é preciso intervir onde a cultura influencia no desempenho organizacional e está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. Por conseguinte, identificar e classificar os diferentes tipos de cultura e medir a eficácia delas tornaram-se um imperativo gerencial.

Outra análise feita pela autora é a de que existe uma correlação entre culturas fortes de desempenho econômico em longo prazo, indicando que aquelas organizações com culturas claramente identificáveis por seus membros e por pessoas de fora conseguem melhores resultados por mais tempo do que aquelas que não possuem.

Além disso, como afirmam Motta e Freitas (2000), as empresas modernas estão procurando fazer com que os relacionamentos sejam mais horizontais que verticais, de modo que, a autoridade seja negada e o processo educativo possa acontecer pela sedução. Complementando a necessidade das empresas atuais, principalmente com relação à cultura organizacional oferecer apoio ao processo de aprendizagem, Fleury e Fleury (2000), fazem a seguinte afirmação:

[...] compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização (p.27).

3.5.MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos dias atuais, o ambiente pode ser caracterizado por ambigüidade e complexidade, além da posição de Morgan (1996), afirmando que a experiência

crescente de descontinuidade conduziu à substituição gradual da noção de ambiente organizacional caracterizado pelo equilíbrio pela noção de mudança contínua.

Contudo, a mudança contínua parece requerer um preparo inicial de quem pretende conduzi-la – é o que afirma Motta (1997), no sentido de capacitação individual e de compreensão dos processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência à mudança.

O foco passou a ser mudar para criar um desempenho competitivo, de acordo com Wood (2000), que afirma haver necessidade de aprendizagem para agregar mais conhecimento dentro das organizações, porém acompanhada de uma mudança de postura, porque as mudanças atuais são descontínuas e exigem uma postura antidogmática.

Schein (1986 *apud* Terra, 2000) complementa a idéia de mudança na cultura de uma organização enfatizando ser necessário um relacionamento entre a capacidade de aprendizagem organizacional e o conceito e prática do “diálogo”. Apenas por meio deste, pode haver comunicação entre as subculturas e culturas em uma organização (por exemplo, finanças *versus* produção e nível executivo *versus* nível operacional). A aprendizagem organizacional ocorreria à medida que diferentes subculturas pudessem se comunicar (dialogar) por meio do estabelecimento de ambientes “psicologicamente” seguros e de modelos mentais compartilhados.

Para Carvalho (1999), mudança - tanto individual como organizacional - só começa a surtir efeito, de fato, quando os funcionários da empresa - esta como estrutura dinâmica e flexível – sentem a necessidade de mudar. De pouco adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e

individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

Este autor sugere que toda a sistemática que objetive acelerar transformações estruturais na organização deve incorporar certos procedimentos tidos como essenciais, ou seja:

- a) Elevada complexidade nos processos de treinamento e atualização profissional dos membros da organização;
- b) Elevada descentralização administrativa em matéria de tomada de decisões;
- c) Pouca formalização nos procedimentos administrativos;
- d) Diminuição das estratificações salariais e recompensas; aqueles que obtêm altas recompensas resistem mais às mudanças;
- e) Ênfase alta na qualidade;
- f) Nível elevado de motivação para o trabalho;
- g) Elevado nível de interação entre a organização e o ambiente;
- h) Elevado nível de consciência para o aprendizado contínuo.

Como se pode perceber, a aprendizagem organizacional exige um ambiente favorável à troca de experiências e de interatividade entre seus membros. É necessário que a cultura se adapte a essas necessidades, porque em caso contrário pode ser que ocorram deficiências de aprendizagem. Como as empresas não são especialistas em processos de aprendizagem, na verdade o seu segmento é outro, pode ser interessante fazer uma parceria com uma instituição de ensino, devido ao seu negócio ser a educação.

Dentro deste contexto, serão mostradas, a seguir, teorias de aprendizagem desenvolvidas por autores especialistas na área educacional.

3.6. TEORIAS DE APRENDIZAGEM

De acordo com Fernanda et al (2003), as teorias de aprendizagem buscam reconhecer a dinâmica envolvida nos atos de ensinar e aprender partindo do reconhecimento da evolução cognitiva do homem e tentam explicar a relação entre o conhecimento preexistente e o novo conhecimento. A aprendizagem não seria apenas inteligência e construção do conhecimento, mas basicamente identificação pessoal e relação por meio da interação com outras pessoas. Ambientes de aprendizagem cooperativa devem prover ambas as dimensões e trazer à tona outros fatores pertinentes à mediação humana pela tecnologia.

Fernanda et al (2003) resumem na tabela 2 as principais características de teorias de aprendizagem, que de alguma forma apontam a cooperação entre indivíduos, ou a interação social.

Tabela 2 – As principais características das Teorias de Aprendizagem

Teorias de aprendizagem	Resumo das características	Relação com cooperação
Epistemologia genética de Piaget	Ponto central: estrutura cognitiva do sujeito; níveis diferentes de desenvolvimento cognitivo; desenvolvimento facilitado pela oferta de atividades e situações desafiadoras.	A interação social e a troca entre indivíduos funcionam como estímulo ao processo de aquisição de conhecimento.
Teoria construtivista de Bruner	O aprendiz é participante ativo no processo de aquisição de conhecimento; Instrução relacionada a contextos e experiências pessoais; Determinação de seqüências efetivas de apresentação de material didático.	Teoria contemporânea: criar comunidades de aprendizagem mais próximas da prática colaborativa do mundo real.
Teoria sociocultural de Vygotsky	O desenvolvimento cognitivo é limitado a um determinado potencial para cada intervalo de idade (zona proximal de desenvolvimento)	O desenvolvimento cognitivo completo requer interação social
Aprendizagem baseada em problemas	A aprendizagem inicia-se com um problema a ser resolvido (âncora ou foco); É centrada no aprendiz e contextualizada	Os problemas provêem contextos sociais e culturais em que se desenvolvem soluções em cooperação
Cognição distribuída	Interação entre indivíduo, ambiente e artefatos culturais; Ensino recíproco; Importante papel da tecnologia	O conhecimento é compartilhado e distribuído, sendo necessária a interação.
Cognição situada	A aprendizagem ocorre em função da atividade, da cultura e do contexto e ambiente social em que está inserida.	Interação e colaboração são componentes críticos para a aprendizagem (comunidade de prática)

Fonte: Fernanda et al (2003, p. 67).

De acordo com todos os autores citados na tabela 2, a aprendizagem ocorre principalmente durante a interação com demais membros de um grupo. De fato, a troca de informações faz com que o conhecimento individual seja ampliado e que surjam novos *insights* tão necessários para as empresas, nos dias atuais.

3.7. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Segundo Carvalho (1999), aprender não quer dizer apenas estudar os livros, navegar na internet, passar horas diante do computador, ouvir exposições ou memorizar conhecimentos e informações. Isso tudo faz parte da aprendizagem, mas seu alcance é bem mais amplo. Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta, ou de modificação de formas de conduta anterior.

De acordo com este autor, aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo. A cada momento o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: a aprendizagem consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e conquista de novos valores. A grandeza da aprendizagem, em geral, é ajudar o ser humano a estruturar-se livremente como instrumento de ação libertadora da consciência alienada do homem em relação si mesmo e ao outro. A consciência crítica que adota a aprendizagem como instrumento de mudança deve possuir as seguintes características básicas:

- a) O homem crítico não se satisfaz com as aparências, demonstrando um profundo anseio na análise de problemas vivenciais;
- b) Na consciência crítica voltada para a mudança, o educador e o educando reconhecem que a realidade onde vivem e atuam é extremamente mutável;
- c) O ser humano que se adapta às mudanças está sempre disposto a rever suas posições, desde que convencido da necessidade de mudanças em sua forma de pensar e de agir;

d) A consciência crítica do ser humano no processo de sua aprendizagem o leva a reconhecer o seu estado de finitude, de limitação, de alguém inacabado, por isso em constante processo de interação "problematizante".

Portanto, o ato de saber e querer aprender estão diretamente entrelaçados com a cultura das organizações, que deve ser um ambiente de adaptação às necessidades de constantes mutações e que por isso mesmo estimula a aprendizagem de seus colaboradores para adaptação a essas mudanças, tão necessárias em um contexto de incertezas que as empresas enfrentam atualmente.

Entretanto, implementar programas de aprendizagem organizacional que despertem o interesse das pessoas e que gerem resultados, não é um processo simples.

De acordo com Angeloni (2003), compreender o que significa aprendizagem é o grande desafio para as organizações - como ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para a organizacional, a fim de poder gerenciar e incrementar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

Segundo Kim (1998):

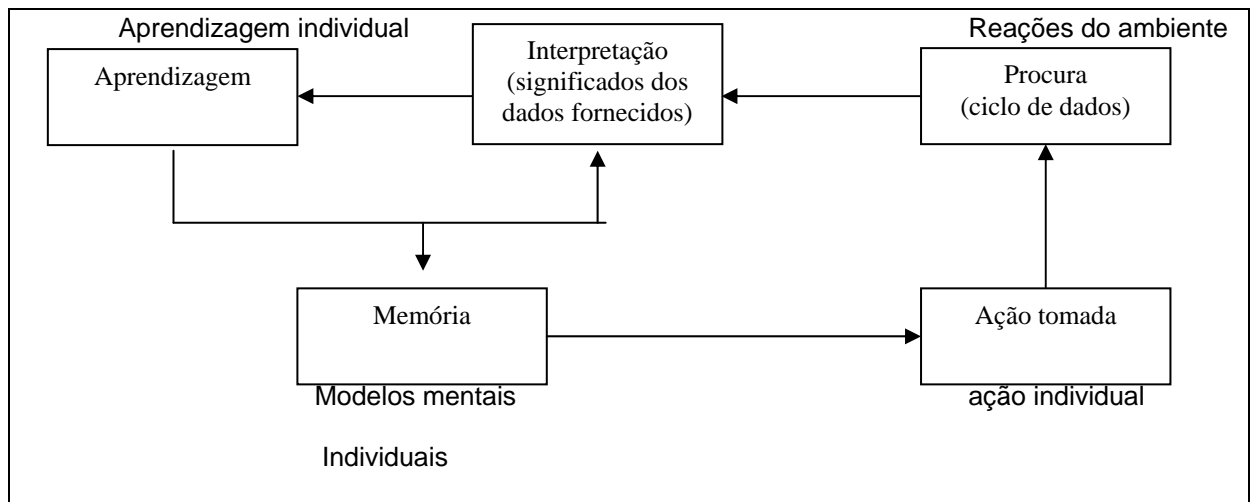
[...] todas as organizações aprendem, tenham elas escolhido isso conscientemente ou não – é um requisito fundamental para sua existência sustentada. Algumas empresas deliberadamente promovem a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacitações que sejam consistentes com seus objetivos; outras não fazem esforços focalizados e, portanto, adquirem hábitos contraproducentes. (p.61)

Para o mesmo autor, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias da aprendizagem individual são, portanto, cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Portanto, Kim (1993 *apud* Angeloni, 2003) afirma que a aprendizagem individual pode ser entendida como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo

dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age. A Figura 2, a seguir, demonstra essa aprendizagem.

Figura 2. Ciclo de Aprendizagem Individual.



Fonte: Kim (1993 *apud* Angeloni, 2003).

A Figura 2 constrói uma cadeia que passa pela percepção de novos dados (reações do ambiente), chegando à aprendizagem individual. Esta pode ser definida como o processo por meio do qual o indivíduo traz lembranças do passado relacionadas às reações do ambiente presente, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações, e em seguida armazena-as em seus modelos mentais individuais. Ao final do processo, a nova aprendizagem pode gerar ou não uma ação (KIM, 1993 *apud* ANGELONI, 2003).

Para Terra (2000), existem diversas características associadas ao desenvolvimento da aprendizagem individual:

- a) São indissociáveis dos aspectos emotivos e inconscientes (daí a importância da intuição e do conhecimento tácito);
- b) Dependem das experiências, tentativas, erros e contatos sociais de cada indivíduo, pois são processos ativos que envolvem todos os sentidos do corpo;

c) Beneficiam-se sobremaneira de diferentes *inputs* e “perspectivas”.

Então, Carvalho (1999) afirma que tanto o indivíduo quanto as instituições, em geral, devem adaptar suas relações ao meio em que vivem. Essa adaptação implica realizar modificações das organizações e das pessoas envolvidas; em outras palavras, precisam aprender, como condição de sua própria sobrevivência. Surge então, a necessidade do investimento em aprendizagem organizacional. De acordo com Maximiano (1998), alguns autores ganham um papel de destaque neste assunto, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Principais autores de aprendizagem organizacional

Autores	Principais idéias
Cyert e March	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de problemas - procura o caminho mais confortável. Primeiro, as soluções conhecidas, que nem sempre funcionam; • Busca de novas soluções favorece a aprendizagem; • Processo decisório produz a aprendizagem, não o contrário.
Argyris e Schon	<ul style="list-style-type: none"> • Novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas; • Aquisição de competências para resolver problemas (aprendizagem) depende de comportamento participativo dos gerentes.
Senge	<ul style="list-style-type: none"> • Para lidar com mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem; • Certas características das organizações dificultam o processo de aprendizagem; • Cinco disciplinas podem auxiliar o processo de aprendizagem.

Fonte: Maximiano (1998, p.116).

Cada autor citado na Tabela 3 trata a aprendizagem organizacional com suas próprias peculiaridades, porém todos são unânimes em afirmar que a aprendizagem sempre é necessária em um ambiente de mudanças contínuas. Por meio da aprendizagem organizacional a empresa consegue diminuir os riscos ao lidar com as incertezas, porque aprender implica em mudar e de rever constantemente a ação.

O conceito de aprendizagem organizacional, de acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), emergiu com maior ênfase a partir de 1980. Segundo estes autores, a abordagem de aprendizagem organizacional tem ganhado espaço na gestão das organizações, pois diferenciação, flexibilidade e customização exigem intensiva aprendizagem.

Para Edmonson e Moingeon (1996), a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma fonte efetiva de negócios, de forma que a empresa possa ganhar vantagem competitiva, utilizando a “aprendizagem como” para criar um padrão de processos dentro da empresa e a “aprendizagem porque” para agregar valor aos processos, na tentativa de desenvolver um produto ou serviço com um diferencial para os clientes.

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como uma das formas das organizações, de modo geral, ganharem vantagem competitiva, por investirem no conhecimento de seus colaboradores de forma continuada.

Este também é o ponto de vista de Teixeira Filho (2000), afirmando que a aprendizagem organizacional é um dos elementos necessários que a empresa deve proporcionar às pessoas, para que elas possam desenvolver as habilidades necessárias para a aprendizagem coletiva permanente.

Antonello (2000, p.1) complementa “a aprendizagem nas organizações é produto de um conjunto complexo de interações entre os aspectos pessoal, grupal e organizacional e cada um deles reflete, respectivamente, no processo que se pretende investigar”.

De acordo com Senge (1990), a aprendizagem organizacional é necessária porque capacita o indivíduo de forma que ele possa enfrentar as dificuldades e resolver os problemas antes que eles se transformem numa crise para ele e para a

organização. É preciso haver uma antecipação a essas crises que surgem e não somente uma reação a elas.

Ademais, o autor considera que, na maioria das vezes, “proatividade” é “reatividade” disfarçada. A proatividade consiste em ver como ela contribui para a solução de seus próprios problemas. É um produto do seu modo de pensar, não do seu estado emocional. A aprendizagem produtiva não pode, pois ser mantida numa empresa onde as pessoas só pensam em termos de eventos de curto prazo. O ideal, é que ela consiga prever um evento antes que ele ocorra a fim de poder reagir de acordo.

Pode-se perceber que existem colaboradores que afirmam estar sendo proativos dentro da empresa, enquanto, na verdade, estão sendo apenas reativos a uma determinada situação; pensando e agindo em curto prazo, enquanto poderiam pensar em longo prazo, evitando que um simples problema se torne um grande obstáculo para a empresa, no futuro. Senge (1990) também afirma ser necessária uma redução no ritmo das atividades rotineiras para que seja possível identificar os processos lentos e graduais de mudança dentro da empresa.

Empresas que não possuem a capacidade de se antecipar aos problemas acabam ficando em desvantagem com relação às demais. Enquanto, empresas que investem na aprendizagem de seus colaboradores, conseguem se antecipar aos novos cenários que surgirão em um futuro próximo e distante. Tendo assim, maior chance de se manterem competitivas.

Além do problema citado por Senge, existem outros entraves que também atrapalham o processo de aprendizagem organizacional, como por exemplo, as hierarquias presentes nas estruturas tradicionais, porque a divisão do trabalho provoca uma fragmentação da execução das tarefas e leva a uma tomada de

decisão linear e estruturada. Com isso, Senge (1990, p.34) alega que “a análise dos problemas mais importantes da empresa, das questões complexas que cruzam as linhas funcionais, torna-se um exercício arriscado ou inexistente”.

Senge (1990) afirma que a maioria das organizações possui deficiências de aprendizagem e que não conseguem aprender devido à forma como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e o modo como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e interagir. Tudo isso cria graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas.

Ainda em relação às deficiências de aprendizagem, foi constatado por Lima (2000), junto a uma escola de idiomas, que estas deficiências surgiram devido aos seguintes fatores: a ausência de espaço para a livre expressão; restrição à experimentação de novas abordagens; comunicação organizacional deficiente; distância entre o discurso e as práticas; e insensibilidade à percepção de mudanças sutis e graduais do ambiente externo.

Outros autores de aprendizagem organizacional também compartilham com a idéia de que nos dias atuais, se faz urgente a instalação de um sistema de mudança em busca do aprimoramento organizacional. Com a perda da estabilidade como parâmetro de segurança, torna-se imprescindível, tanto para as pessoas como para as organizações aprenderem a aprender (CARVALHO, 1999).

Dessa forma, para tornar a aprendizagem organizacional uma realidade nas organizações alguns aspectos precisam ser observados no âmbito da organização. Porque, de acordo com Morgan (1996, p.95) “as organizações podem aprender a aprender e essa capacidade varia de uma organização para outra”.

A capacidade de aprender varia porque cada organização possui sua própria cultura. Portanto, somente ela é capaz de identificar os melhores meios para obter a aprendizagem organizacional.

Um aspecto a ser considerado segundo Ruas, Antonello e Boff (2005) é que sem a participação dos responsáveis pelo treinamento e pelos treinandos, a aprendizagem coletiva é inviável. Roglio (2002, p.278) complementa dizendo que “é difícil falar em aprendizagem coletiva ou em equipe quando não há a participação de todos os envolvidos desde a definição dos objetivos e dos caminhos que precisam ser trilhados para alcançá-los”. Em caso contrário, pode ser que também ocorra uma deficiência de aprendizagem.

Portanto, conforme as citações dos autores, na implantação de qualquer programa de aprendizagem organizacional é importante que a organização identifique as causas prováveis que resultam em deficiência de aprendizagem.

Um outro aspecto observado por Kolb (1997 *apud* Terra, 2000), parte da premissa que o processo de aprendizagem necessita de diferentes perspectivas opostas - ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico etc. - tendo desenvolvido um Inventário de Estilos de Aprendizagem (Learning Style Inventory – LSI) mediante pesquisa com 800 gerentes. Esse questionário teve como objetivo medir as forças e fraquezas do processo de aprendizagem de cada indivíduo, ou seja, qual a ênfase relativa que cada um atribui à experiência concreta, à observação reflexiva, à conceituação abstrata e à experimentação ativa.

A pesquisa mostrou que pessoas pertencentes a diferentes grupos funcionais (por exemplo, marketing, engenharia, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento etc) apresentam estilos de aprendizagem bastante semelhantes ao de seu grupo e bem diferentes de outros grupos funcionais. Para este autor, isso

reforça a importância da criação dos grupos multidisciplinares e da perspectiva sistêmica para a aprendizagem e inovação organizacional. (KOLB, 1997 *apud* TERRA, 2000).

Ao investirem em aprendizagem organizacional, as empresas tornam-se mais valoradas e preparadas para lidar em ambientes turbulentos, ademais, as empresas que aprendem são, de acordo com Terra (2000):

- a) Grandes empresas líderes de mercado;
- b) Melhor desempenho recente;
- c) Capital estrangeiro;
- d) Setores intensivos em conhecimento.

Conclui-se, de acordo com os autores citados, que a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um passo importante para as organizações ganharem vantagem competitiva sustentável.

Sendo que uma das formas pelas quais as empresas estão investindo em aprendizagem organizacional, atualmente, é através de uma Universidade Corporativa (UC) ao invés, do antigo departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A UC tem a função de qualificar seus colaboradores de maneira contínua e também se apresenta como um fator de diferencial competitivo, conforme descrito, a seguir.

3.8.UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Bayma e Montenegro (2005) dizem que na óptica dos negócios, a produção de conhecimento como objetivo-fim pertence ao domínio das academias, cabendo ao empreendimento desenvolver estratégias para que seu envolvimento não prejudique

sua relação com as leis de mercado. O engajamento do grupo estratégico do negócio é evidenciado formalmente pela emissão de um elenco de políticas de RH, emergindo, então, três grandes pilares:

a) Melhoria dos resultados internos – a partir dos resultados gerados por uma família de indicadores ou pela necessidade de uma ação de modernização, toma-se para público-alvo os empregados do negócio (treinandos internos).

b) Agregação de valor ao produto – a preocupação com a manutenção de clientes, como constatação de ameaças permanentes e a exploração de novas oportunidades, proporcionando uma significativa ampliação da base de clientes, pode mobilizar o desenvolvimento de um plano de marketing que, além das campanhas que se desdobrarão, promoverá o desenvolvimento de programas de treinamentos para clientes.

c) Implantação de um novo negócio – a competência alcançada por determinados negócios na transferência de conhecimentos pode proporcionar a criação de uma unidade de negócios autogerida e lucrativa.

d) Partindo da pesquisa de mercado, cumprindo todos os passos da metodologia de implantação de negócios, torna-se possível assumir uma decisão consciente pela implantação de uma universidade corporativa (BAYMA E MONTENEGRO, 2005).

Então, segundo Meister (1999 *apud* Éboli, 2004) a UC surgiu no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior. Sendo que de acordo com Éboli (2004), no Brasil, a adoção desse conceito começou na década de 90, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer

com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentam o aparecimento desse fenômeno que segundo Meister (1999 *apud* Éboli, 2004), em essência, são cinco:

a) Organizações flexíveis - a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

b) Era do conhecimento - o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;

c) Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;

d) Empregabilidade - o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;

e) Educação para estratégia global - uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Éboli (2004) afirma que a UC é um veículo eficaz para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos nas estratégias empresariais. Com a migração do centro de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) tradicional para a educação corporativa, a UC ganhou foco e força estratégica.

Dessa forma, os últimos anos foram marcados pelo crescimento do número de UCs, que nos Estados Unidos já ultrapassam vários milhares e, no Brasil, já alcançam a centena, de acordo com Gomes (2005) ou duzentas segundo Litto (2005), onde quase todas usam a Educação a Distância (EaD) de uma forma ou de outra, sendo o Banco do Brasil e a Petrobrás as detentoras dos maiores projetos nessa área.

Segundo Manging (2006) UC é um local de concentração de todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento e sustentação da competência empresarial. Além disso, o currículo de uma UC deve estar perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico, com os objetivos e metas do negócio e com o modelo de competências da empresa.

Como as UCs costumam utilizar a EaD, segundo Lopes (2005) elas dispõem de recursos tecnológicos altamente sofisticados, como internet, intranet, TV corporativa, videoconferência etc. Sendo que o *campus* virtual é o espaço que disponibiliza toda a instrução a ser acessada por empregados, parceiros e clientes.

Para o Instituto MVC – Educação Corporativa (2006) o tradicional departamento de T&D teve como características ser reativo, descentralizado, buscando atingir um grande público e com uma razoável variedade de programas "abertos", nem sempre voltados para a solução de problemas do "negócio". Enquanto, a UC centraliza as soluções de aprendizagem para cada "família" de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, dentre outras funções.

O Instituto MVC – Educação Corporativa (2006) também compartilha da opinião de que estão acontecendo mudanças no processo educacional com ênfase na EaD

e na utilização de meios eletrônicos (internet, teleconferência etc), sendo que o principal instrumento para operacionalização dessa revolução na educação serão as UCs. A Tabela 4 faz um comparativo resumido entre a estratégia tradicional em treinamento, função do departamento de T&D e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das UCs.

Tabela 4 – Comparação entre estratégia tradicional e competitiva

Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance.
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Fonte: Instituto MVC, 2006.

Por outro lado, pelas próprias peculiaridades do Brasil, pelas suas dimensões continentais e pela existência de uma extensa rede de instituições de educação superior, devem ser estimuladas novas concepções de articulação entre a

universidade e o setor produtivo, de modo a definir um novo modelo em que universidades convencionais e UCs interajam e se complementem na busca da competitividade para nossas empresas. Este é um fator decisivo para a sua inserção no fluxo de comércio internacional (GOMES, 2005).

Dentro da UC, de acordo com Bayma e Montenegro (2005), surgiu a idéia de “trilhas de aprendizagem” como estratégia alternativa para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se como referência não só as expectativas da organização, mas também as conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações das pessoas. Desse modo, cada trilha pode conter não apenas cursos formais, mas diversas outras soluções de estudo, treinamentos auto-instrucionais, reuniões de trabalho, seminários, grupos de discussão e sites na internet. Cada profissional, ao definir um curso de ação a ser seguido para o seu crescimento, está, na prática, construindo uma trilha.

De acordo com Lopes (2005) as UCs, portanto, são uma conseqüência da economia globalizada para promover a educação permanente a funcionários, clientes, fornecedores e à própria comunidade em que a empresa está inserida.

Além disso, Rosenberg (2002) alega que hoje as empresas estão investindo em UCs para elevar o treinamento aos mais altos níveis. Elas estão nomeando “executivos do aprendizado” ou “executivos do conhecimento” com acesso ao topo da empresa, de forma que estes novos líderes possam demonstrar uma ligação clara entre investimentos na aprendizagem e estratégia comercial. Também estão desenvolvendo e mantendo uma cultura de criação e de compartilhamento do conhecimento para estimular a sua geração e posteriormente a sua disseminação por todos os níveis da organização (Gestão do Conhecimento). Desse modo, é possível estabelecer uma atmosfera de aprendizagem a partir dos erros e assegurar

que aquilo que for aprendido seja incorporado às atividades, decisões e iniciativas futuras da empresa. Mas com pessoas tão dispersas e ocupadas novas ferramentas tornam-se necessárias e a internet é exatamente essa ferramenta. Ela está se tornando essencial no trabalho da aprendizagem (ROSENBERG, 2002).

Pode-se considerar que a internet é uma ferramenta cada vez mais comum no dia-a-dia das empresas, por facilitar a interatividade entre os colaboradores de todas as regiões onde a empresa estiver instalada. Blois e Melca (2005) complementam a idéia de que a mediação tecnológica amplia os espaços educativos através de instrumentos da comunicação, porque de acordo com algumas experiências nesse campo, à medida que os indivíduos ampliam a quantidade de sistemas decodificadores da comunicação, sua capacidade mental também é aumentada, podendo manejar um campo maior de informação.

Dessa forma, a EaD via internet e por meio de outras tecnologias, estão fazendo parte da estratégia de aprendizagem de qualquer UC, nos dias atuais.

Pode-se concluir com as palavras de Morhy (2005) que tanto a UC quanto a EaD são dois assuntos e recursos que estão se incorporando às atividades humanas desde os últimos decênios do século passado, de forma poderosa e com infinitos horizontes.

Pode-se concluir também que as empresas, por meio das UCs, estão investindo cada vez mais em educação, uma área que há algum tempo era pertinente somente às instituições de ensino.

3.9.EDUCAÇÃO

De acordo com Carvalho (1999), a palavra "educação" vem do latim *educatio*, *educationis*, significando a capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações. Já para Mariotti (1999), a palavra educação vem do latim *ex+ducere*, que significa conduzir (*ducere*) para fora, valores que já existem nas pessoas em forma de potencial. Sendo a educação um processo de mobilização de potenciais humanos e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora, trata-se de um caminho de mão dupla, de um fluxo contínuo, que não mais admite fronteiras.

Carvalho (1999) também é da mesma opinião que o moderno enfoque de educação passa a ser estudado como um conjunto de experiências individuais ativas, mutáveis, onde a pessoa procura selecionar, absorver e incorporar informações, relacionando-as e reorganizando-as com as já existentes em seu potencial. Esse processo, nos níveis cognitivo, emocional e motor têm a finalidade de criar novas informações, orientar suas ações, interagir com outros indivíduos, ou contribuir para modificar o ambiente.

Assim, o processo de aprendizagem passa a ser uma via de mão dupla, porque o processo educativo se adapta ao aluno e este procura influenciá-lo, sempre em um movimento contínuo. Desse modo, não existe a melhor forma de aprender, é o que afirma Brandão (1995) não há uma forma única, nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escola não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante.

Esta visão de que a educação pode acontecer de diversas maneiras e que o professor não é o detentor absoluto do saber, é bem explorada por Freire (1979),

alegando que “a educação é uma busca constante do homem, que deve ser o sujeito de sua própria educação. O homem não pode ser objeto dela. Por isso ninguém educa ninguém”. O professor não pode ser o maior responsável pela aprendizagem do aluno. Dentro desta mesma concepção, Carvalho (1999) afirma que o professor Paulo Freire (1922-1997) foi quem melhor caracterizou o modelo de aprendizagem tradicional chamando-o de “conceito bancário de educação”. Neste modelo, o educador é o sujeito do processo de aprendizagem. Ele conduz os alunos à memorização mecânica do conteúdo de ensino apresentado. Essa educação oferece aos alunos a única opção de receberem os depósitos (=conteúdos programáticos de ensino), "guardá-los" (=memorização dos conteúdos recebidos) e "arquivá-los" (transferir os conteúdos para o subconsciente). Sob a ótica de Paulo Freire isso não é saber, só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. (CARVALHO, 1999).

Brandão (1995) também compartilha com a idéia de que a educação pode existir livre e, entre todos, podendo ser uma das maneiras que as pessoas criam para tornar comum, como saber, idéia ou crença aquilo que é comunitário como bem, trabalho ou vida.

Conclui-se que de acordo com os autores, não deve existir um formato único para a educação. Ela pode acontecer de diferentes maneiras, o importante é que o treinando tenha autonomia para assumir as suas responsabilidades pela aprendizagem, e que nesse o processo, o professor possa desempenhar apenas o papel de mediador. Assim, como afirma Mariotti (1999), havendo uma alteração profunda do sistema educacional é possível construir uma sociedade da diferença,

em que a renovação deixará de ser uma figura e passará a permear as relações entre as pessoas.

Como a aprendizagem não depende apenas do espaço escola para acontecer, as empresas têm procurado investir nos últimos anos em educação corporativa, através das UCs, onde de acordo com Teixeira Filho (2000, p.39), “o ambiente acadêmico é o mundo da reflexão e o mundo dos negócios é, por excelência, o mundo da ação. Mas a distância entre ambos tem se estreitado cada vez mais, principalmente na área de educação”.

3.9.1.A Educação na Era da Internet

De acordo com Fernanda et al (2003), a internet torna-se cada vez mais um meio familiar de apoio à estruturação de novas propostas educacionais. Diferentes enfoques de aprendizagem baseados na internet estão sendo apresentados visando ao enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem.

Mariotti (1999) também concorda que se acumulam evidências de que novas formas de aprender virão da utilização de tecnologia que aumentam a capacidade do complexo cérebro-mente. Isso tem a ver com o aumento de escolhas e a expansão da consciência. Assim, tudo indica que a educação é cada vez mais uma questão de desenvolver uma série de habilidades cerebrais coletivas. É o que alguns vêm chamando de cérebro social.

Almeida (1987) faz um comparativo entre a visão dos autores Paulo Freire e Papert, dizendo que o primeiro defende a idéia de que a tecnologia é capaz de colaborar com a aprendizagem. Em contrapartida, Papert afirma que os recursos

tecnológicos estão sendo utilizados pelas estruturas sociais para o conservadorismo e as políticas opressoras. Para este autor, a tecnologia irá substituir a escola havendo um desequilíbrio entre a aprendizagem e o ensino, este último muito mais valorizado do que a aprendizagem.

Porém, sabe-se que a tecnologia é apenas uma ferramenta ou um instrumento que pode colaborar no processo de aprendizagem, mas ela é apenas meio e não fim em si mesma. Assim como coloca Fernanda et al (2003) as tecnologias de rede, estendem algumas capacidades da sala de aula e acrescentam outras, oferecendo novas perspectivas para o processo educacional. Além disso, a internet tornou-se um grande repositório de *software* e aplicações gratuitas, e muitas ferramentas para comunicação e cooperação estão disponíveis para *download*. Entre estas ferramentas, encontram-se os editores cooperativos, os *softwares* para MOO (*Multi-user domains Object Oriented*) e os fóruns de discussão. Os MOOs, são umas das mais novas tecnologias da internet, são mundos virtuais baseados em textos, criados em computadores ligados à internet. Eles apóiam-se em sessões de *chat*, em que pessoas remotamente localizadas participam simultaneamente de atividade compartilhada.

Outra ferramenta bastante utilizada são os fóruns de discussão que podem ser úteis ao processo de aprendizagem por serem ferramentas assíncronas, ou seja, dão aos treinandos o espaço de tempo necessário para refletirem sobre as questões postas para debate e para formularem suas respostas (FERNANDA et al, 2003).

Para Lucena e Fuks (1999), a educação na era da internet para tirar partido da internet como um meio educacional, precisa ter alguns requisitos básicos satisfeitos:

a) Fácil de aprender – tem uma estrutura transparente e uma interface padronizada, usada em várias aplicações. Uma certa redundância de conteúdo assegura o acesso fácil a todos os elementos de um site.

b) Eficiente na utilização – os projetos da estrutura e da interface devem permitir que os usuários focalizem o conteúdo.

c) Fácil de lembrar – o projeto do sistema é claro e, sobretudo, consistente. A consistência reduz a sobrecarga cognitiva e auxilia a memorização e a orientação.

d) Poucos erros – o conteúdo e a estrutura são atualizados regularmente. As referências internetliográficas são verificadas e também atualizadas regularmente.

e) Agradável de usar – o projeto do sistema permite aos usuários concentrar-se no essencial, sem preocupação com a sobrecarga visual, e é suficientemente flexível para acomodar iniciantes e veteranos.

“Devem ser evitadas as tentações da multimídia, pois o bom *design* deve ser invisível, procurando reduzir a sobrecarga cognitiva“ (LUCENA e FUKS, 1999, p. 86).

Percebe-se que os meios utilizados nesta nova modalidade de aprendizagem diferenciam-se dos anteriores, atualmente os treinamentos a distância estão sendo oferecidos a maior parte do tempo via internet.

A seguir, será dado um breve histórico da EaD e da integração desse novo ambiente virtual de aprendizagem que é a internet.

3.9.2.Educação a Distância (EaD)

De acordo com Leite (2005), a EaD foi inventada porque as pessoas têm necessidade de adquirir novas competências, por um lado e por outro, não há tempo suficiente para ir à escola tradicional e adquiri-las.

A EaD consiste, segundo Lucena e Fuks (1999), na educação por meio de mídia impressa ou eletrônica para pessoas engajadas em um processo de aprendizagem em tempo e local diferentes dos instrutores e dos outros aprendizes. De acordo com estes autores, desde os seus primórdios, quando se usava papel e tinta para estudos por correspondência na Rússia e na Inglaterra, a EaD incorporou diversas tecnologias para atender requisitos de diferentes mídias, tais como rádio, televisão e computadores. Os computadores foram usados de diferentes maneiras: material eletrônico, CD, DVD e mais recentemente a internet.

Para Chermann e Bonini (2001), ao longo do processo evolutivo da educação, muitos foram os ambientes de aprendizagem: a catedral, o monastério, o palácio, até chegarmos às salas de aula delimitadas, com carteiras fixas, que proporcionavam uma disciplina rígida, porém nenhuma interatividade. Interagir era considerado indisciplina, e a indisciplina era castigada.

Esses autores dizem que nos tempos atuais, ainda se pensa num espaço físico como salas de aula, onde o estudante aprende ouvindo. No entanto, o paradigma de aprendizagem diante das várias mídias e da internet é diferente: a aprendizagem é disponível sempre que solicitada – a qualquer hora, em qualquer lugar – desenvolvendo competências básicas, tais como conhecimento, utilização das novas tecnologias e de um capital intelectual que não se esgota, pois pode ser atualizado em tempo real (CHERMANN e BONINI, 2001).

Blois e Melca (2005) afirmam que a EaD está se configurando como uma modalidade que pode proporcionar uma capacitação contínua, flexível e de qualidade e que as organizações, em particular, estão valendo-se dos ambientes virtuais de aprendizagem como meio de se colocarem em dia com os avanços científicos e tecnológicos do mundo atual, capaz de possibilitar aos profissionais a chance da atualização e formação continuada.

Para Maia (2005), a tecnologia não trouxe mudanças, já que o modelo educacional reproduzido pelo *online* é o da sala de aula presencial, com pouquíssimas mudanças no papel do professor e do aluno. Ou seja, uma tradição que nem a tecnologia conseguiu mudar.

Para Chermann e Bonini (2001), a EaD visa principalmente, à educação de adultos e se propõe a alcançar um número cada vez maior de pessoas, a relação docente-aluno, ensino-aprendizagem deverá ser mediada por materiais instrucionais e orientação tutorial dentro de um ambiente de aprendizagem bem estruturado. Sendo que quanto maior a interatividade, melhor é percebido o progresso do aluno.

Para estes autores, a abertura, a interatividade, a visão transdisciplinar, a busca de aplicação de projetos, exemplos reais e estudos de casos, a responsabilidade conjunta entre equipe docente, meios eletrônicos de comunicação e treinandos, tudo isso em conjunto cria um modelo de ambiente de aprendizagem onde uma equipe transdisciplinar atua num ambiente de aprendizagem.

Sendo que essa equipe transdisciplinar, atualmente, envolve pessoas da área de educação e também colaboradores internos das empresas pertencentes à área de Recursos Humanos (RH) e da UC. Além de colaboradores da área tecnológica que podem ser internos ou externos (CHERMANN e BONINI, 2001).

Para Vergara (2006), EaD é fundamental para que a empresa consiga gerar conhecimento e adquirir vantagem competitiva, além de alcançar um grande contingente de pessoas. Somam-se a isso o fato de as tradicionais formas presenciais de educação sozinhas, não suportarem a empreitada que hoje se coloca para países, estados, municípios, empresas e organizações em geral.

Vergara (2006) descreve a sua experiência de desenvolvimento de um curso, em 1998 com quatro empresas que firmaram uma parceria e desejavam promover a EaD via internet, através de um curso de Gestão de Pessoas, destinado a gestores atuais e potenciais. Foram utilizados recursos de textos, *chats*, fóruns, imagens animadas, entre outros. A abordagem holística foi privilegiada, aquela capaz de estabelecer interconexões de diferentes áreas do conhecimento e dessas com o cotidiano da vida. Foram apresentados teorias e conceitos, histórias do dia-a-dia, narrativa de lendas, recursos de metáforas e, em metodologia interativa, o treinando foi convidado a fazer os exercícios que iam sendo apresentados. O estilo descontraído da EaD via internet escolhido, tornou possível uma conversa com o aluno. A tônica, segundo a autora, foi o convite à reflexão e à ação.

Este convite à reflexão e ação faz com que o treinando seja um elemento ativo do processo de aprendizagem, diferente da aprendizagem tradicional. Na EaD o treinando precisa ser uma pessoa pró-ativa, responsável pela aquisição de seu próprio conhecimento. Daí o fato dela acontecer com frequência em empresas bem-sucedidas, porque os seus colaboradores não são passivos. Nessas empresas, a cultura organizacional é de incentivo à autonomia e à proatividade.

Para Barbosa (2005), a EaD não é algo novo, pois vem sendo realizada há muito tempo e tradicionalmente utilizou diversos meios de comunicação: o correio, o rádio e a TV. Segundo o autor, com a revolução tecnológica gerada pela utilização

dos microcomputadores e posteriormente da internet, começaram a surgir algumas outras alternativas, tais como o *Computer Based Training* (CBT), ferramenta para treinamento via computador, destinada à distribuição de conteúdo, o *Internet Basic Training* (WBT) e o *Internet Basic Instructions* (WBI), os quais adicionam vantagens ao tradicional CBT por oferecerem treinamento e instrução via internet e também são conhecidos pelo termo em inglês *e-learning*. Porém, o nível de interação obtido pela utilização desses meios é questionável (BARBOSA, 2005).

Entretanto, Belloni (2001) afirma que a EaD aparece cada vez mais, no contexto das sociedades contemporâneas, como uma modalidade de educação adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial. Para esta autora, a informação é o recurso fundamental para a construção do conhecimento e para a aprendizagem, de modo que o uso das tecnologias da informação, principalmente a internet, vem revolucionando as formas de ensinar e aprender. Por meio dela, é possível disponibilizar a informação necessária no momento certo, de acordo com o interesse de cada indivíduo.

Dessa forma, novas metodologias surgem, levando em consideração a potencialização do processo de interação.

Bermejo e Blanco (2003) também concordam que a aplicação das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTCIs) na educação está provocando uma avalanche de cursos denominados de distintas maneiras: “*e-learning*”, “cursos *online*”, “cursos virtuais”, “cursos de autoformação”, “cursos de teleformação”, “cursos multimídia”, “cursos via internet”.

Sob o mesmo ponto de vista, Caeiro, Mikic, Anido e Llamas (2003) dizem que nos últimos anos, a utilização das tecnologias da informação e das comunicações

(TICs) no ramo educativo vêm sendo incrementado de forma ampla, porém elas podem ser introduzidas de diversas maneiras como complemento dos conteúdos, para realizar atividades adicionais, para ambas as coisas ou como alternativa à educação tradicional. Os autores afirmam que a internet é a ferramenta mais utilizada porque permite uma rápida e econômica distribuição de conteúdos, além da possibilidade de combinar formatos de textos, sons, vídeo, animações, etc. Porém, em todos os casos se pode completar com outros formatos, magnético ou papel.

Belloni (2001) também concorda que a EaD consistindo em utilizar as tecnologias da internet podem propiciar um amplo conjunto de soluções que objetivam servir de suporte para que a aprendizagem ocorra. Este modelo possibilita soluções de aprendizagem que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento, de estímulo-resposta, representados pela concepção empirista e expressos pelo fornecimento de treinamento e instrução, tais como, o CBT, o WBI e o WBT. Para a autora utilizando-se a internet, tornam-se possíveis ações como:

- a) A atualização, o armazenamento e a recuperação, a distribuição e o compartilhamento instantâneo da informação;
- b) A superação dos limites de tempo e espaço; a construção do conhecimento pelo sujeito, da aprendizagem colaborativa e cooperativa,
- c) Da maior autonomia dos sujeitos no processo de aprendizagem, do relacionamento hierárquico;
- d) Do processo de avaliação continuada e formativa, por meio do uso de portfólio;
- e) Um maior grau de interatividade pela utilização de comunicação síncrona e assíncrona;

f) A possibilidade da tomada de decisão pelo aumento da tomada de consciência;

g) O desenvolvimento de uma inteligência coletiva facilitada pelas comunidades virtuais que podem ser relativamente formalizadas ou formadas por redes sociais que interagem por meio da internet.

Leite (2005) finaliza dizendo que a EaD nunca vai substituir a educação tradicional, nem daqui a cinco séculos. O rádio não acabou com a música ao vivo. A televisão não acabou com o rádio. Portanto, a EaD não acabará com a educação presencial.

A EaD complementa, de forma diferenciada, as metodologias que não existiam anteriormente. Lembrando que a EaD é uma educação voltada para a formação de adultos, onde se presume que estes estejam motivados e que tenham autonomia para assumir total responsabilidade perante seus estudos. É preciso uma cultura de aprendizagem bem diferenciada da cultura da aprendizagem tradicional, portanto implica em que a pessoa adote valores como pró-atividade e iniciativa, independente da postura adotada pelo professor, instrutor ou tutor.

3.9.2.1. *E-learning*

De acordo com Rosenberg (2002), o termo *e-learning* refere-se à utilização das tecnologias da Internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho, estando baseado em três critérios fundamentais:

1. O *e-learning* é transmitido em rede, o que torna possível a atualização, armazenamento/recuperação, distribuição e compartilhamento instantâneos da instrução ou informação;
2. É fornecido ao usuário final por meio do computador utilizando a tecnologia-padrão da internet;
3. Concentra-se na visão mais ampla de aprendizado: soluções de aprendizado que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento.

Para Farb e Gee (2005), o *e-learning* é mais bem definido como um conteúdo estruturado de aprendizagem à distância ou experiências de aprendizagem habilitadas por técnicas eletrônicas, tais como, cursos realizados via internet, uma intranet, um CD, um vídeo e encontros virtuais com ou sem a presença de um mentor.

Duart e Lupiañez (2003) abordam que o *e-learning* ou aprendizagem eletrônica não é somente um sistema de acesso à informação e de distribuição de conhecimento. A realidade do *e-learning* se configura a partir da interação dos seguintes fatores:

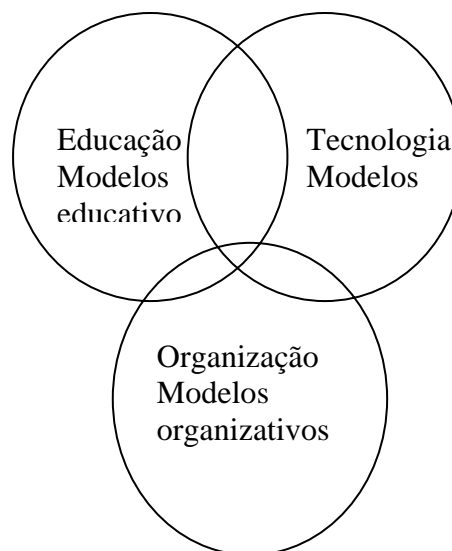
- a) A educação é tanto um processo construtivo pessoal quanto grupal no decorrer da vida;
- b) A tecnologia é tanto uma utilidade comunicativa quanto informacional que cria novos espaços de interação e;
- c) A organização é um constructo humano que configura a finalidade e o contexto de ensino e de aprendizagem.

Para Nascimento e Leifheit (2005), a utilização do *e-learning* pode oferecer diversas vantagens para as empresas, tais como a redução nos custos de viagem, a presença dos colaboradores nos postos de trabalho mesmo durante os momentos

de estudo, maior interatividade entre pessoas distantes, formação de comunidades multidisciplinares virtuais, redução geral de custos, disponibilização de informações atualizadas e segmentadas, desenvolvimento de cursos personalizados, gestão do conhecimento, dentre outras.

Duart e Lupiañez (2003) também concordam que educação, tecnologia e organização são partes da realidade do *e-learning* que devem ser considerados, desde que tratados e geridos de forma coerente poderão produzir resultados ótimos e de qualidade. Observemos a relação dos três elementos na figura 3:

Figura 3 - Relação entre os três elementos que compõem o e-learning.



Fonte: DUART E LUPIAÑEZ, 2003.

Segundo estes autores, deve existir uma coerência entre os três âmbitos que garanta um espaço de interação ótimo.

Para Lopes (2005), existem outros aspectos que devem ser considerados na implantação de um programa de *e-learning*. O autor afirma que as soluções de *e-learning* adotando *designs* construtivistas, permitem envolver o usuário por meio de situações de grande interatividade, exploração e aprofundamento dos assuntos,

procurando fazer com que o conhecimento seja construído e não repassado pronto como nos *designs* tradicionais.

A Universidade Veiga de Almeida (2005) publicou em seu artigo sobre EaD que o Instituto Monitor e a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) lançaram a primeira edição do Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAED 2005), que leva em consideração os dados de cursos oficialmente credenciados. De acordo com o ABRAED, o número de cursos superiores (graduação, seqüencial e pós-graduação a distância) passou de 11 em 2001 para 77 em 2004, o que representa um aumento de 600%.

De acordo com o IDC, em todo o mundo, no ano de 2003, o setor de *e-learning* recebeu cerca de US\$ 6,6 bilhões em investimentos. No Brasil, segundo pesquisa realizada pelo Portal *e-learning*, os investimentos acumulados em EaD no mundo corporativo chegaram a US\$ 80 milhões em 2003. Outra pesquisa, feita pela *E-Consulting*, aponta que a maioria das grandes empresas brasileiras investe em projetos na área. Atualmente, 33% já investem, 18% o fazem sistematicamente e 23% incluíram o assunto no planejamento. Do total pesquisado, apenas 14% apareceram sem intenção de investir nesse tipo de educação.(UVA, 2005).

Para Blois e Melca (2005), seja no Brasil, seja em outros países, as equipes interdisciplinares estão buscando traçar novos paradigmas para o *e-learning* e seu real impacto na aprendizagem. Sendo que no contexto virtual, os atores envolvidos estão em rede, aspectos em constante construção com multiculturalismo, desterritorialização, independência, privacidade e diálogo eletrônico, personalização da comunicação, além dos códigos específicos das diferentes mediações tecnológicas que terão que ser considerados.

Outro aspecto a ser considerado, segundo Bayma (2005), é a necessidade de que o virtual não se sobreponha nunca ao virtuoso e faz a seguinte reflexão:

[...] ante a existência do *e-learning*, cabe perguntar: que ser humano é este que estamos formando? Que ser humano é este que desejamos formar? Nunca perder de vista que não há formação nem transformação sem educação de qualidade que desenvolva o sujeito reflexivo, crítico e solidário (p.24).

Percebe-se que assim como em outras modalidades de educação, o mais importante é o que o treinando seja sempre o sujeito do processo de aprendizagem, a tecnologia seja simplesmente a ferramenta e o professor, instrutor ou tutor o mediador desse processo.

Duart e Lupiañez (2003) afirmam que as organizações educativas ou os departamentos de formação, de acordo com os mecanismos de que dispõem, devem ser os responsáveis últimos na decisão do currículo de conteúdos de formação e deverão dar respostas às necessidades formativas detectadas. Os autores apontam que um programa completo em *e-learning* deve incluir um planejamento cuidadoso do conteúdo e que depois de elaborado deve ser submetido à aprovação de custos da organização. O sucesso ou fracasso desse programa formativo irá depender dessa elaboração de material e do valor que a organização está disposta a investir nele.

Estes autores também dizem que o desenho e produção dos materiais devem ser elaborados exclusivamente para cada organização, nunca sendo aproveitados por qualquer outra.

Ou seja, cabe a cada organização decidir quais os recursos devem ser empregados, analisando o que é mais benéfico para ela e seu pessoal em cada treinamento a ser realizado.

Para Lucena e Fuks (1999), o uso apropriado da internet em educação deve observar aspectos pedagógicos, tecnológicos, organizacionais e institucionais, entre outros, conforme descrição abaixo:

a) Aspectos pedagógicos – uma queixa freqüente sobre ambientes de EaD é que os treinandos se sentem isolados. A distância e a falta de contato pode gerar a sensação de isolamento e de estar perdido no mundo, caso o instrutor, o facilitador do ensino e, às vezes, o provocador, não o envolverem no curso. O desenvolvimento de estratégias para dar “poder” ao treinando, encoraja tanto o trabalho em grupo como o trabalho independente e também a interação entre eles, este é um caminho para superar esta limitação.

b) *Timing* é outro aspecto importante. Ambientes na internet, além de envolverem múltiplos níveis, envolvem também “múltiplas velocidades”. Os treinandos podem ter acesso a conteúdos e se engajar em atividades ao longo do tempo. Os alunos com velocidades diferentes – às vezes atrasados e em outras adiantados com relação a outros alunos – podem ter a sensação de certa falta de coerência geral que requer muita habilidade na formulação de temas para interação e discussão.

c) Aspectos tecnológicos – a velocidade da rede ainda será por mais alguns anos um obstáculo, por exemplo, para transmissão de imagens ou simulações pesadas. Há ainda o problema dos alunos tecnófobos - que reagem mal a qualquer tipo de tecnologia nova – e da potencial frustração que acompanha suas dificuldades.

d) Aspectos organizacionais – a preparação e o planejamento de um curso para ser ministrado na internet requerem um período de tempo muito maior do que a preparação de um curso convencional. Os desafios típicos dos ambientes de

aprendizagem convencional são amplificados quando o facilitador precisa pensar com várias semanas ou meses de antecedência para produzir o ambiente internet e o material associado. É também, pouco atrativo e interessante o *site* de um curso que não é animado e atualizado constantemente, além do suporte no momento do curso, tanto tecnológico quanto humano. Este é um desafio permanente e vital para garantir seu conseqüente sucesso.

e) Aspectos institucionais – é necessário que o corpo docente dedique tempo para preparar seus cursos e muito esforço para se manter atualizado com as novas tecnologias. Só quando o professor ou tutor tiver a segurança de que será promovido na carreira docente pela produção de seu curso na internet, é que ele vai dispor-se a elaborar esse tipo de curso. Se isso não ocorrer, ele vai preferir continuar escrevendo os artigos científicos que o promovem no meio acadêmico.

De acordo com Rosenberg (2002), o mais notável no *e-learning* é a sua diversidade crescente que transcende o suporte lógico para o ensino e a instrução, gerando e disseminando informação e suportando diretamente o desempenho. Benefícios do *e-learning*, segundo este autor:

a) O *e-learning* diminui os custos – 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;

b) O *e-learning* melhora a resposta da empresa – pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo;

c) As mensagens são consistentes ou personalizadas, dependendo da necessidade – todos obtêm o mesmo conteúdo, porém os programas podem ser

personalizados, para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas;

d) O conteúdo é apresentado na hora certa e da forma mais confiável – como é habilitado para a internet, o *e-learning* pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo;

e) A aprendizagem ocorre 24 horas por dia, sete dias por semana – sua metodologia “na hora certa – a qualquer hora” torna as operações de aprendizagem de uma empresa realmente globais;

f) Nenhum usuário “perde” tempo – com tantos milhões de pessoas já na internet e familiarizadas com a tecnologia dos navegadores, aprender a acessar o *e-learning* está rapidamente se tornando um lugar-comum;

g) Universalidade – o *e-learning* é habilitado para internet e aproveita os protocolos e navegadores universais da internet. Todos na internet podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira;

h) Cria comunidades – a internet 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 treinamento;

i) Escalabilidade – os programas podem avançar de 10 para 100 ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta);

j) Aproveita o investimento corporativo na internet – é uma aplicação capaz de aproveitar os investimentos nas intranets corporativas;

k) Oferece serviço ao cliente com cada vez mais valor – as iniciativas de *e-commerce* de uma empresa podem ser aprimoradas por meio da utilização eficaz e

envolvente do *e-learning*, que ajuda os clientes a obter benefícios cada vez maiores do *site*.

Rosemberg (2002) também afirma ser necessária a criação de uma estratégia de *e-learning* com maior probabilidade de sucesso, abordando os seguintes fatores:

a) Novas metodologias de *e-learning* – incluindo o treinamento *online* (a estratégia instrucional), que fornece suporte lógico para o ensino e simulações de negócios, e o gerenciamento do conhecimento;

b) Arquiteturas do aprendizado – a coordenação do *e-learning* com outras iniciativas de aprendizado da empresa. Isso inclui a criação de sinergias com o treinamento em sala de aula;

c) Infra-estrutura – a utilização dos recursos tecnológicos da empresa para fornecer e gerenciar o *e-learning*. A ausência de uma boa infra-estrutura pode breçar o *e-learning* no início;

d) Cultura da aprendizagem, propriedade do gerenciamento e gerenciamento da mudança – a criação de um ambiente organizacional que estimule a aprendizagem como uma atividade valiosa da empresa, com o apoio dos gerentes seniores que estiverem verdadeiramente envolvidos no processo;

e) Caso comercial sólido – o desenvolvimento de um caso comercial convincente que apóie o *e-learning*. As medidas antigas, de quantidade de estudantes e faturamento baseado em matrículas, não serão mais suficientes;

f) Reinvenção da empresa de treinamento – a adoção de um modelo organizacional e de negócio que apóie, em vez de limitar, o crescimento do *e-learning*. Novas metodologias de aprendizagem exigirão novas metodologias de execução, profissionalização e medição da função da aprendizagem/treinamento;

Porém, Nascimento e Leifheit (2005) concluem que os treinandos usuários da metodologia *e-learning* devem ser conduzidos pelo instrutor que gerencia sua aprendizagem como mais uma atividade importante do dia, onde são estabelecidas metas, objetivos, prazos e planos estruturados de estudo. Porque somente os treinandos que possuírem senso de propriedade, autonomia e responsabilidade adequada, serão aptos a serem treinandos *online*.

A opinião destes autores coincide com a de outros autores da área educacional onde afirmam que os treinandos sempre precisam ter autonomia sobre seus estudos, com destaque para a pró-atividade.

Para Rosenberg (2002), existem quatro critérios de sucessos comerciais que devem ser aplicados à aprendizagem e que a melhor maneira de assegurar que a empresa conseguirá justificar completamente o *e-learning* é basear suas iniciativas neles:

a) Custo – qual será o custo de adquirir ou desenvolver programas de aprendizado e fornecê-los a todos que precisarem? Quanto custará tirar os empregados de funções produtivas e colocá-los em um modo de aprendizagem? Essas são perguntas comuns de orçamento com as quais as empresas lidam há anos. A diferença é que, agora a pressão pelo controle de custos está mais intensa que nunca.

b) Qualidade – qual é a qualidade dos programas de aprendizagem? A aprendizagem está ocorrendo e, mais importante, a aprendizagem está se traduzindo em melhor desempenho? Essas perguntas exigem respostas que vão além de “O que as pessoas aprenderam?” para “O que as pessoas podem fazer?” e, ainda mais importante, “Valeu a pena?”.

c) Serviço – com um serviço cada vez mais disperso, móvel e diversificado, e com uma operação comercial mais global, a aprendizagem deve, agora, estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. Com estruturas organizacionais ligadas de maneira frouxa e a rápida mudança no ambiente da empresa direcionando as decisões e inovações para o nível mais inferior da companhia, a aprendizagem terá de ser mais bem adaptada a cada indivíduo e permitir, ao mesmo tempo, que estes indivíduos explorem novas áreas que podem estar fora dos padrões previsíveis.

d) Velocidade – com que rapidez a aprendizagem pode responder às mudanças na empresa? Se os empregados esperam que os programas de aprendizagem reflitam precisão, relevância e integralidade e se a informação estiver constantemente mudando, como os vendedores de aprendizagem responderão? Como a aprendizagem pode ser eficaz, escalável e responsiva na “velocidade da Internet”?

Em contrapartida, apesar de todos os benefícios proporcionados pelo *e-learning*, outros autores afirmam que esta não é a modalidade que apresenta melhores resultados. O ideal é a combinação da aprendizagem presencial com recursos de tecnologia, conforme diz Zenger (2001), “é um erro trabalhar a educação presencial e o *e-learning* de forma isolada, sem haver uma integração entre as duas modalidades”.

Dessa forma, dentro da EaD existem outras modalidades de aprendizagem que também devem ser consideradas, além do *e-learning*. Este é o ponto de vista de Blois (2006), afirmando que existem diversas modalidades educacionais, de modo que o nome dado a cada uma delas varia conforme a região. Elas estão explicitadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Tipos de modalidades educacionais

Maior % de presencialidade		Maior % de tecnologia educacional	
Tradicional	Tradicional com uso de tecnologia	<i>Blended-learning</i>	<i>e-learning</i>
100% presencial	% menor que 100% de presencialidade* Ampliação do espaço da sala de aula	Baixo % de presencialidade % menor de tecnologia educacional Tecnologias virtuais Tecnologias tradicionais % de uso de video/teleconferência igual ao % de presencialidade	100% de tecnologia educacional e totalmente a distância Uso intensivo da Internet

*Segundo legislação vigente para o Ensino Superior.
Fonte: Blois (2006)

Contudo, este trabalho está se limitando a estudar somente o *e-learning* e o *blended-learning* ou *blended-solution*, conforme algumas empresas abordam o assunto.

3.9.2.2. *Blended-learning*

Para Bartolomé (2003), o *e-learning* não tem respondido às expectativas que as pessoas tinham criado, como por exemplo:

- a) A ausência de contato humano dificulta a sensação de fazer parte de uma comunidade educativa;
- b) A economia de custos presente em muitos projetos, tais como contratação de tutores de baixo custo (recém-graduados, graduados sem experiência e profissionais que aceitam trabalhar com um salário baixo para exercer o papel de tutor);
- c) Uma sobrecarga de trabalho, pois o tutor deve atender a um elevado número de alunos;

d) A maioria dos cursos não possui um trabalho colaborativo, o que causa um elevado percentual de evasão entre os estudantes.

Surge então, a necessidade de criação de um novo modelo que possa suprir as lacunas encontradas no *e-learning*.

Para Bayma (2005), é preciso integrar tecnologia e educação, devendo a tecnologia estar sempre a serviço da educação, analisar as vantagens e desvantagens e saber combinar presencial com distância.

Litto (2005) afirma que nos próximos anos, vamos ouvir cada vez mais os termos *Blended Learning*, *Hybrid Learning* e *Dual Mode Learning* – são todos sinônimos para a idéia estratégica de misturar a aprendizagem presencial com a aprendizagem a distância.

Ricardo (2005, p.41) também concorda que “[...] o *blended-learning* é o modelo ideal por ser bimodal (*mix* de presencial com virtual) e será o caminho de muitos cursos nos próximos anos”.

De acordo com Manging (2005), algumas empresas procuram criar um elo quase indissociável entre o *blended-learning* e o *e-learning*. Esta associação é, no entanto, apenas uma das múltiplas que a solução *blended* oferece, e nem sempre a mais adequada. Para esta autora pode existir *blended-learning* sem que haja a necessidade de instrução pelo *e-learning*. Na verdade, a autora acredita que o *blended-learning* pode acontecer com momentos presenciais e momentos a distância através da utilização de recursos tecnológicos que não sejam a internet.

Bartolomé (2003) afirma que o termo *blended-learning* vem do mundo de formação em empresa e tem uma forte intencionalidade de promoção e marketing. Este termo representa um aprofundamento que analisa: (i) o tipo de aprendizagem

se pretende realizar; (ii) qual teoria explica melhor esse processo de aprendizagem e; (iii) qual tecnologia é mais adequada.

O *blended-learning* pode se justificar também como uma solução aos problemas econômicos da educação tradicional, porque trata de melhorar a qualidade e pode reduzir custos. O autor sugere a utilização de tecnologias que estão disponíveis amplamente para as empresas combinadas com metodologias mais familiares de ensino e aprendizagem (BARTOLOMÉ, 2003).

Minocha (2005) afirma que as empresas já reconheceram que as pessoas aprendem de diversas formas, e que o *blended-learning* é uma modalidade apropriada para elas, auxiliando a empresa dessa forma a encontrar a aprendizagem organizacional e a alcançar seus objetivos.

Snipes (2005) define *blended-learning* como uma combinação de tecnologia, sala de aula, grupo de aprendizagem, além de permitir um ritmo próprio de aprendizagem para cada treinando.

Zenger e Uehlein (2001, p.58) dizem que a modalidade de aprendizagem via *blended-learning* ou *blended solution* possui características: que facilitam o processo de aprendizagem, porque “[...] é um projeto instrucional completamente integrado que oferece a máxima flexibilidade e variedade, onde cada método empregado contribui com o seu melhor”. O autor também colabora dizendo que por meio do *blended-learning* é possível mudar ou ensinar novos padrões de comportamento para os treinandos baseados em novos e poderosos *insights*. Entretanto, no caso da utilização somente do *e-learning* é pouco provável que isto aconteça.

Para Farb e Gee (2005), o *blended-learning* pode ser definido como a modalidade ideal, porque o treinamento profissional pode ser mais efetivo combinando meios que possam engajar os aprendizes no caminho de maior sucesso

possível, combinando aprendizagem assíncrona (a qualquer tempo) com aprendizagem síncrona (em tempo real).

Bonilauri (2005) cita a experiência da UC de uma das empresas em estudo desse trabalho, no oferecimento de um curso de MBA em gestão empreendedora em parceria com duas universidades. Nesse curso foi inaugurado o *blended solution* obtendo resultados muito expressivos, pois o índice de evasão ficou na faixa de 10%, que é baixo para um curso a distância.

De acordo com Aiello e Willem (2004), a saturação do abuso do termo *e-learning* e o limite das possibilidades dos cursos *online* tanto na empresa como na universidade somado a outros fatores, determinaram que os distintos âmbitos se empenham a utilizar o conceito de *blended-learning*.

Segundo os mesmos autores, a experiência educativa está organizada didaticamente de uma forma distinta, combinando transmissão de conhecimentos, uso de novas tecnologias, experimentação, trabalho em grupo, tutorização, compartilhamento de informação e o conhecimento. Essa combinação é transversal e a informação e o conhecimento não pode ser transmitido de cima para baixo. O *blended-learning* veio para fazer com que esta combinação funcione, entretanto também é necessário que a organização funcione em uma rede de conhecimento e de informação (AIELLO e WILLEM, 2004).

Para estes autores, o *blended-learning* seria parte de um processo de combinação mais amplo que reúne o uso ou não de tecnologias de comunicação, além de reunir distintos pares dicotômicos a combinar que são:

- a) Encontros presenciais *versus* Encontros não-presenciais
- b) Centralizado no ensino e no professor *versus* Centralizado nos alunos e na aprendizagem;

- c) Transmissão de conhecimento *versus* Desenvolvimento de capacidades;
- d) Cultura escrita *versus* Cultura audiovisual;
- e) Uso tradicional de tecnologias (quadro-negro, livro etc.) *versus* Uso de novas tecnologias (vídeo digital, computadores, internet etc).

Para Minocha (2005), o *blended-learning* segue uma estrutura que orchestra movimentos de uma experiência de aprendizagem para a seguinte, de tal modo que cada passo é construído com base na anterior. Modelos de *blended-learning* possibilitam as organizações se movimentarem da escala educacional e colaborativa – iniciando com um intercâmbio de informações de baixo nível e estendendo para a compreensão total.

Minocha (2005) acredita que o poder do *blended-learning* começa quando se pensa em combinar os tipos de aprendizagem em uma única solução, por exemplo, uma empresa pode mesclar elementos para cada tipo ou somente tipos selecionados, dependendo de suas necessidades, conteúdo disponível, orçamento e tempo. Este *mix* aproxima-se das ações de aprendizagem que são o desenvolvimento das habilidades mais críticas para o sucesso da organização.

Segundo este autor, alguns benefícios podem ser esperados com um programa de *blended-learning*:

- a) Custos reduzidos associados com treinamentos e viagens para educar um número amplo e indivíduos em um período finito;
- b) Flexibilidade aumentada para os participantes, permitindo ter acesso à aprendizagem a qualquer momento para acomodar seus cronogramas;
- c) Efetividade melhorada através da disponibilidade de múltiplas intervenções de aprendizagem e acesso à experiência de especialistas em determinados assuntos ao redor do mundo;

d) Consistência melhorada devido ao uso de diversos objetos de aprendizagem e conteúdos digitalizados que podem ser rapidamente alterados e modificados.

Os autores citam o exemplo de um grande fabricante automotivo que precisava melhorar o conhecimento e habilidades de seus empregados vendedores de carros para que estes pudessem lidar melhor com problemas de produto e suportes e para tratar da queda nas vendas. A empresa enfrentou estes problemas através da melhoria dos programas de aprendizagem dos vendedores, com a utilização dos portais de aprendizagem interativos e Sistemas de Gestão de Aprendizagem (LMS) bastante customizados.

O programa combinou tempo de sala de aula com tutoria, *coaching* e gestão do conhecimento – exemplos de aprendizagem colaborativa. Adicionalmente, os portais de aprendizagem e LMS capacitaram os indivíduos a gerenciar sua própria aprendizagem. Os treinandos foram capazes de se matricular em aulas específicas, acompanhar seu progresso no treinamento, acessar resultados de provas, créditos, além de receberem premiações incentivadoras. Isso resultou numa taxa de conclusão substancialmente melhor, maior acompanhamento dos resultados e treinamento e subsequente desempenho nas vendas e melhores níveis de satisfação dos vendedores.

De acordo com o estudo realizado a respeito do *blended-learning*, percebe-se que muitos autores acreditam que esta modalidade é a ideal dentre todas as demais, justamente pela sua flexibilidade poder combinar os recursos da educação tradicional com os recursos tecnológicos que a empresa pode usufruir naquele momento para um determinado tipo de treinamento. O que fica bem explícito é que a

melhor vantagem do blended-learning é a sua adaptação e flexibilidade à realidade de cada organização.

3.9.2.3.Comparação entre Modalidades de Educação

A Tabela 6 tem a finalidade de exibir e comparar diversos tipos de atributos que foram pesquisados nas três modalidades em questão: *e-learning*, *blended-learning* e educação presencial.

Tabela 6 A - Atributos do treinamento via *e-learning*

Atributos	Educação via <i>e-learning</i>
Interatividade/Motivação	A internet 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 (ROSEMBERG, 2002).
Escalabilidade	As soluções de <i>e-learning</i> são altamente escaláveis. Os programas podem avançar de 10 para 100 ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta. Isso pode ser vital quando as práticas e os recursos da empresa têm de mudar rapidamente (ROSEMBERG, 2002)).
Presença de instrutores	Pode funcionar com ou sem instrutores envolvidos no processo de aprendizagem
Planejamento das aulas	O instrutor deve preparar o conteúdo previamente à aula (DUARTE e LUPIANEZ, 2003).
Tecnologia	As novas tecnologias determinam mudanças na forma de ensinar e aprender. A aprendizagem ganha um novo ritmo que privilegia a reflexão, a troca e a interação. É necessário pensar em novas estratégias de uso das tecnologias para a aprendizagem. (MAIA, 2005).
Custos	O <i>e-learning</i> é a maneira mais econômica de fornecer treinamento, devido ao corte de despesas com viagens, redução de tempo com treinamento de pessoal e redução da necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/instrutor. O investimento inicial pode ser rapidamente recuperado por meio de economias no fornecimento (ROSEMBERG, 2002). O desenvolvimento de um bom programa via <i>e-learning</i> é muito caro (RUBENSTEIN, 2003). Assim como não existe um custo em geral estabelecido para todos os cursos presenciais, também não há um custo universal para o ensino a distância. Os custos dependem de vários fatores: tecnologias de informação e comunicação utilizadas; software adotado; número de

	alunos atendidos; nível do curso (graduação, especialização etc.); necessidade e frequência de atividades presenciais; tipos de materiais didáticos empregados; uso de pólos equipados e com quais equipamentos; necessidade de parcerias; número de tutores por aluno e horas dedicadas à tutoria; qualificação e conseqüente remuneração dos tutores e/ou professores etc (MAIA, 2005).
Recursos empregados	Dificuldades em expor uma idéia sem poder utilizar recursos tradicionais de quadro branco ou <i>flip-chart</i> .
Conhecimento Explícito/Tácito	Colabora com o emprego de diversos recursos de tecnologia devido ao fato de que diferentes tipos de conhecimento exigem diferentes metodologias diferentes metodologias do conhecimento. À medida que a tecnologia melhora, também melhora a eficácia da estratégia de gerenciamento do conhecimento (ROSEMBERG, 2002).

Fonte: a autora

Tabela 6 B - Atributos do treinamento via *blended-learning*

Atributos	Educação via <i>Blended-learning</i>
Interatividade/Motivação	É a modalidade ideal, porém a maioria dos professores defende que o processo de ensino-aprendizagem é o que importa e que as atividades devem ser pensadas objetivando sempre esse processo (MAIA, 2005) Colabora com a interação entre as pessoas através dos recursos virtuais e também dos encontros presenciais entre os membros dos grupos, tais como, reuniões, <i>workshops</i> , seminários, entre outros.
Escalabilidade	É capaz de alcançar um número elevado de treinandos devido à utilização dos mesmos recursos empregados no treinamento via <i>e-learning</i> .
Presença de instrutores	Funciona uma parte com instrutores envolvidos no processo de aprendizagem, devido aos encontros presenciais, porém pode funcionar sem a presença deles durante o desenvolvimento virtual.
Planejamento das aulas	Uma parte do conteúdo pode ser preparada durante o desenvolvimento do treinamento, devido aos encontros presenciais.
Tecnologia	Pode haver ou não um custo elevado com recursos de tecnologia, dependendo da infra-estrutura local da empresa (BLOIS, 2006).
Custos	Proporciona resultados positivos em treinamentos com um significativo baixo custo para a companhia (ZENGER, 2001).
Recursos empregados	Não há dificuldades para expor idéias ou tirar dúvidas dos treinandos, por fazer uso de diversos recursos.
Conhecimento Explícito/Tácito	Colabora tanto com o conhecimento tácito como com o conhecimento explícito do treinando (ENES, 2003).

Fonte: a autora

Tabela 6 C - Atributos do treinamento via educação presencial

Atributos	Educação presencial
Interatividade/Motivação	Em muitos casos as turmas são numerosas e com um trabalho muito centralizado no professor
Escalabilidade	Alcança um número pequeno de treinandos
Presença de instrutores	Em tempo integral
Planejamento das aulas	Podem ser planejadas com antecedência ou criadas e modificadas no decorrer do treinamento
Tecnologia	Não há necessidade de alto investimento em tecnologia
Custos	Alto custo com deslocamento de treinandos e do pagamento da hora/aula ao instrutor
Recursos empregados	Pode empregar muitos tipos diferentes de recursos áudio/visuais
Conhecimento Explícito/Tácito	Colabora tanto com o conhecimento tácito como com o conhecimento explícito do treinando

Fonte: a autora

4. METODOLOGIA

4.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa busca realizar um estudo comparativo entre as metodologias *blended-learning* e *e-learning* nos cursos oferecidos pela UC de duas empresas nacionais de grande porte, uma de economia mista, outra de capital privado e uma Instituição de Ensino Superior (IES) que fornece consultoria em educação para as Universidades Corporativas das empresas, em geral.

O método de levantamento adotado foi de entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2006, p.163-164), da qual participaram sete pessoas que possuíam vínculo direto ou indireto com três empresas privadas de grande porte.

Esta pesquisa é de caráter qualitativo por incorporar dados coletados na forma discursiva e ainda por ter admitido a subjetividade circunstancial vinculada ao referencial teórico realizado pela pesquisadora.

De acordo com Vergara (2000), existem dois critérios para classificar a pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

4.1.1. Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois pretendeu fazer um paralelo entre os conceitos teóricos de ambas as modalidades - *e-learning* e *blended-learning* - com experiências vivenciadas na prática por pessoas envolvidas na aplicação e seu uso, além do caráter inédito da investigação conduzida nas três empresas. Ademais, os resultados obtidos com a modalidade *blended-learning* são ainda incipientes nas organizações, motivo pelo qual ocorreu uma restrição importante no

dimensionamento do tamanho da amostra de especialistas (MALHOTRA, 2006, p.99). Ainda, segundo Vergara (2000,) por ser de natureza de sondagem, não comportou suposições que, todavia, surgiram durante ou ao final da pesquisa. Entretanto, o presente projeto partiu com a definição preliminar de quatro suposições que puderam ser revistas ao longo da realização das entrevistas em profundidade.

4.1.2.Quanto aos Meios

Tratou-se de uma pesquisa ao mesmo tempo bibliográfica e de campo.

Bibliográfica porque recorreu ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, monografias, teses, dissertações, artigos de seminários e congressos e artigos contidos em *sites* na internet.

A natureza da pesquisa foi classificada como de levantamento de campo pelo modo como foram coletadas as informações, através da realização de entrevistas, primárias nas organizações em estudo. A pesquisa conteve perguntas abertas, o que possibilitou a condução de entrevistas em profundidade, que exigiram habilidade de mediação do entrevistador e profundo conhecimento sobre o tema do entrevistado.

4.2.SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram intencionais, ou seja, pessoas que estão ou que já estiveram envolvidas no ambiente de trabalho com as modalidades *e-learning* e *blended-learning*, nas três empresas brasileiras estudadas.

Os sujeitos foram constituídos por duas estudantes e uma consultora da área de treinamento da UC, da primeira empresa em estudo. Na segunda empresa, os sujeitos foram duas consultoras de treinamento da UC e por último, na IES uma consultora especializada em EAD e uma coordenadora da universidade virtual. Ao todo, participaram da pesquisa sete entrevistadas.

Todos os sujeitos solicitaram garantia de anonimato, omissão do nome das empresas ou qualquer outra informação mais precisa que pudesse vir a desvendar a identidade dos mesmos.

A Tabela 7 mostra a formação e a área de atuação de todos os sujeitos da pesquisa.

Tabela 7 - Formação e atuação profissional dos sujeitos da pesquisa.

E1	Doutora em Comunicação Social, Rádio e TV. Mestre em tecnologias educacionais. Especialista em Educação. Diretora do CREAD (Consórcio Interamericano de Educação a Distância no Brasil). Presidente do Instituto Antares de Cultura. Atualmente exerce a função de consultora da IES em estudo com o emprego de tecnologias em Educação.
E2	Mestranda em Educação. Especialista em Tecnologia educacional. Graduada em Pedagogia. Coordena a universidade virtual da IES em estudo, já tendo prestado serviço de consultoria para a UC da Globo.
E3	Mestranda em Administração e Gestão Empresarial. Graduada em Pedagogia. Coordenadora do Núcleo de Formação da Gerência de Educação e Treinamento. Trabalha com programas de treinamento e capacitação para empregados da empresa, incluindo cursos de graduação e pós-graduação, além de programas de estágios, através de um convênio com o CIEE, programa de Ambientação dos Novos Empregados, etc.
E4	Mestranda em Administração e Gestão empresarial. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Graduada em Psicologia. Consultora em Recursos Humanos a 17 anos, da segunda empresa em estudo. Responsável pela elaboração de diversos cursos à distância dentro da UC.
E5	Especialista em Educação a Distância e Tecnologia Educacional. Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, com MBA. Graduada em Pedagogia. Lidera o Centro de Inovação em Educação da UC da primeira empresa em estudo. Atua há 16 anos em Educação Corporativa, em empresas de grande porte como: Xerox, White Martins, Grupo Abril, Senac - Departamento Nacional. Há 11 anos atua diretamente com tecnologia aplicada à educação em empresas.
E6	Atua na área de comunicação empresarial da segunda empresa em estudo. Formada em comunicação social. Atualmente fazendo o curso de pós-graduação em comunicação na modalidade <i>blended-learning</i> oferecido pela empresa.
E7	Formada em comunicação social. Atua na área de comunicação empresarial da segunda empresa em estudo. Atualmente realizando o primeiro curso de pós-graduação, sendo o mesmo de E6.

Fonte: a autora

4.3. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas, palestras, congressos, teses e monografias que continham dados pertinentes ao assunto;

b) Pesquisa de campo: elaboração do questionário formulado de maneira segmentada para aplicação por meio de entrevistas em profundidade, cujas perguntas foram orientadas em conformidade com a atuação do sujeito no objeto da pesquisa.

4.4.LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os métodos escolhidos para o estudo apresentaram certas limitações. Elas serão apresentadas a seguir.

a) Acesso a fontes secundárias na pesquisa bibliográfica que possam ter disponibilizado os documentos de forma inadequada;

b) As entrevistas ficaram restritas à disponibilidade dos entrevistados;

c) Os treinamentos e as pessoas selecionadas para a pesquisa podem não ter sido os mais indicados para a realização deste tipo de trabalho, porém ficaram condicionados à disponibilidade das empresas em estudo;

d) Quando do tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida da investigadora, influenciando em sua percepção. Contudo, “procurou-se manter um certo distanciamento entre as opiniões das entrevistadas e da pesquisadora, evitando-se assim incorrer em viés de interpretação” (MALHOTRA, 2006, p.172). Embora se admita que inexiste a completa neutralidade científica (VERGARA, 2000).

5.ANÁLISE DOS DADOS

Antes de iniciar os resultados da pesquisa realizada, será exposto o depoimento de E1 sobre as modalidades de educação, de modo geral. E1 possui muitos anos de experiência na área educacional, principalmente na área de EaD, tendo uma visão ampla do funcionamento dessas modalidades:

[...] podemos ter a educação como 100% de presencialidade, isso aí são as nossas escolas tradicionais, desde o nível fundamental até a universidade. Então, eu tenho 100 % de presencialidade, no caso, profissionais da educação num espaço que é da organização educacional que oferece o curso.

Em outro caso, eu posso ter uma carga grande de presencialidade e uma carga pequena com uso de tecnologias onde o aluno tem uma

liberdade de buscar informações, de construir seus conhecimentos com a orientação dos professores do curso que é oferecido.

Um outro caso acontece quando o percentual de mediação é maior, isso quer dizer do uso das mais diversas tecnologias. O suporte que eu venha usar - seja o CD, seja o vídeo, seja o rádio, seja a própria internet, não importa, aí eu tenho uma maior mediação e uma carga menor de presencialidade. Se essa presencialidade é zero, isso aí quer dizer uso da tecnologia de forma integral. Isso aí são os cursos que nós chamamos totalmente virtuais. Que se consagrou chamar de e-learning.

Agora num outro caso que é mais interessante, que é o caso onde eu tenho um percentual de presencialidade, aí nós precisamos ter claro o que é que nós consideramos como presencialidade. De qualquer forma essa presencialidade acontece. Todos os alunos vão para um determinado local com especialistas, com um tutor ou com um conteudista que vai trocar idéias, vai realizar trabalhos, vai fazer trabalhos de grupo, vai conhecer, vai incentivar o aluno ou se o momento é no início, vai dizer para o aluno qual é a importância daquele curso e como a tecnologia vai ser utilizada. Então, todas essas informações vão estimular o aluno e vão falar da importância daquele conhecimento para o seu conhecimento pessoal e profissional. Essa é uma forma. A outra forma é descentralizar a presencialidade, então imaginando que uma empresa tenha filiais no Pará, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Eu tenho momentos presenciais nesses locais com o deslocamento de um profissional ou de um tutor ou de um grande especialista para fazer as mesmas atividades. Então essa é uma segunda forma de presencialidade. E a terceira forma é com o uso de tecnologias, por exemplo, eu posso marcar videoconferência em todos esses diferentes centros. As pessoas vão estar no mesmo dia e no mesmo horário, presentes em locais que vão viabilizar o uso da videoconferência ou teleconferência, por exemplo, e um grande profissional ou grande especialista vai estar num outro espaço trocando idéias com eles e eles trocando idéias entre si.

Então, essas são as formas de presencialidade, é claro que sempre vai existir a presencialidade durante o curso. A “presencialidade” quando se faz *chat* ou quando se faz teleconferência é muito usada em alguns países, em que todos marcam um dia e uma hora e todos trocam idéias por telefone ou pelo áudio do computador. Não importa o meio, todo mundo se vê, se conhece, essa também é uma forma. Esse é o *blended-learning* famoso, conhecido, muito atual, muito usado nas empresas e nos modelos de EaD para ensino superior que o MEC considera como um modelo a seguir.

Percebe-se que existem diversos tipos de modalidades, porém este estudo limita-se a estudar somente o *e-learning* e o *blended-learning*, sendo que duas das três empresas pesquisadas possuem características em comum de promover os treinamentos para capacitação de seus empregados através da própria universidade corporativa. As pessoas entrevistadas da terceira empresa pesquisada possuem a

função de elaborar e fornecer treinamentos para as UCs, modo geral. Com relação a essas UCs, E3 afirmou o seguinte:

[...] durante os últimos quatro anos a empresa tem investido muito na aprendizagem através da UC, principalmente através de *Learning Manager System* (LMS) “. Isso caracteriza que as empresas estão preocupadas com o desenvolvimento da competência de seus profissionais, daí o aumento em investimentos na educação”.

No entanto, as UCs dessas empresas estudadas mantêm parcerias com instituições privadas de ensino no sentido de facilitar os processos de aprendizagem, além do fator reconhecimento do treinamento oferecido, já que o MEC faz exigências que muitas vezes as empresas desconhecem ou não possuem um domínio suficiente. Isso ficou claro nos seguintes depoimentos:

os cursos de pós-graduação são oferecidos em parceria com uma instituição de renome, onde a responsabilidade do conteúdo é dela, além da certificação ao final do curso [...]. (E5)

As exigências do MEC têm como propósito garantir a qualidade técnico-pedagógica dos cursos / treinamentos [...]. (E2)

Porém, segundo E1 essa parceria acontece devido a outro fator:

[...] não é para atender às exigências do MEC. É porque o negócio da empresa não é educação, o negócio da empresa é fabricar ou prestar determinado serviço. O negócio dela é ser uma indústria, um comércio ou uma empresa de prestação de serviço. Quem tem como negócio a educação, são as instituições de ensino.

A opinião de E1 contradiz a citação de Teixeira Filho (2000, p.39) “o ambiente acadêmico é o mundo da reflexão e o mundo dos negócios é, por excelência, o mundo da ação. Mas a distância entre ambos tem se estreitado cada vez mais [...]”.

Para E5, a escolha da instituição de ensino como parceiro, também ocorre devido aos seguintes fatores:

[...] essa instituição inclusive é bastante renomada e já oferece cursos presenciais para nós, há algum tempo. Na verdade, a

qualidade e o desempenho foram os fatores mais relevantes para escolher a instituição.

De fato, as empresas por mais que invistam no segmento educacional, ainda não podem ser equiparadas a uma instituição de ensino, onde o principal serviço é oferecer educação. Levando em consideração, que as empresas procuram fazer parcerias sempre com instituições de ensino renomadas. Dessa forma, irão desfrutar de um serviço educacional de qualidade. Segundo Bayma e Montenegro (2005, p.23) “na óptica dos negócios, a produção de conhecimento como objetivo-fim pertence ao domínio das academias.” Porém, de acordo com E2, isso sofrerá mudanças no futuro:

[...] acredito que em longo prazo, as empresas criem estruturas técnico-pedagógicas que as tornem auto-suficientes.

Por meio das entrevistas, foi possível constatar que as duas empresas de grande porte optaram pela modalidade de treinamento via *blended-learning* para oferecer cursos de pós-graduação, devido ao público-alvo estar espalhado por várias regiões do país. Lembrando que as duas empresas possuem unidades em todas as capitais do país e até no exterior. E5 argumentou que:

nós já tínhamos identificado a necessidade de oferecer esse curso para a equipe de comunicação, identificamos que esta equipe estava dispersa por todo o Brasil, onde a empresa atua, daí a idéia de usar o *e-learning*. Porém, a instituição de ensino, dentro da proposta do curso de pós-graduação a distância, continha obrigatoriamente momentos presenciais. Então, na verdade a solução via *blended-learning* foi a opção adotada, por oferecer um curso de pós-graduação a distância contendo encontros presenciais.

Com opinião similar, E4 esclareceu que:

a idéia em criar um curso via *blended-learning* surgiu para a empresa, devido ao fato dela estar espalhada por todo o Brasil. Caso o curso fosse presencial, o custo seria maior, eram apenas 60 vagas para atender a todos. Sendo que cada localidade, fora o Rio de Janeiro, tinha no máximo três pessoas para realizar o curso. Então a modalidade *blended-learning* ficou a mais viável

economicamente, por ser uma solução híbrida. Uma parte do curso acontecia a distância e quando acontecia presencialmente, durava um dia todo dentro da instituição de ensino ou da sede da empresa no Rio de Janeiro. Existe, ainda, o recurso da TV executiva que era uma outra forma de transmissão das aulas para as diversas localidades da Empresa em tempo real, podendo os diversos participantes fazer perguntas, tirar dúvidas sobre o conteúdo. Fora isso, havia um portal contendo *chats*, fóruns, *e-mails* – enfim, um local para promover discussão, fixar material e outras necessidades. A modalidade *blended solution* – que é a forma de nos referirmos ao *blended-learning* dentro da empresa – proporciona interatividade e economicidade.

Outra situação constatada nas duas empresas foi a de que o curso de pós-graduação que estava sendo oferecido via *blended-learning* não era oferecido anteriormente em nenhuma outra modalidade – no presencial os problemas seriam com os custos e no *e-learning* seria com a exigência do MEC de momentos presenciais. Portanto, as instituições conseguiram oferecer um curso de pós-graduação para seus colaboradores, graças às facilidades e menores custos proporcionados pelo *blended-learning*.

é a primeira experiência de curso de pós-graduação a distância. A empresa já oferecia inúmeros cursos via *e-learning*, mas não de pós-graduação. Todos os cursos oferecidos eram presenciais. Essa foi a primeira iniciativa de pós-graduação, foi a primeira experiência de um curso de pós-graduação a distância de 360 hora/aula. (E5)

Confirmado também por E4:

a empresa não oferecia o mesmo curso via e-learning, até porque era um curso de pós-graduação, onde eles tinham que desenvolver um projeto no final de curso em função de resolver algum problema da empresa. Tiveram diversos projetos, tais como *supply chain*, projeto de logística, entre outros. Eram projetos com foco dentro das atividades da empresa com o objetivo de melhorar um processo ou para facilitar a tomada de decisão. Desta forma, a solução híbrida era a mais adequada, para atender a esse objetivo.

E por E6:

já participei de dois cursos de pós-graduação presenciais realizados por iniciativa própria, sem vínculo com a empresa. É a primeira vez que faço um curso de pós-graduação a distância, porém contendo encontros para que as avaliações sejam realizadas presencialmente. Este curso está sendo ofertado pela

empresa, diferente dos cursos anteriores, que foram custeados por mim.

O ideal para as empresas em termos de custos, segundo algumas entrevistadas, seria que todos os treinamentos pudessem ser oferecidos via *e-learning*. Porém, como já foi mencionado, devido às exigências do MEC, alguns treinamentos ainda não podem acontecer nesta modalidade. Mas, as empresas também têm a necessidade de alinhamento do conteúdo do curso com as práticas das atividades de cada área, portanto são necessários encontros presenciais, para facilitar o treinamento dessas práticas, mesmo que sejam encontros esporádicos.

Entretanto, conforme depoimentos de E6 e E7, os encontros são demasiadamente esporádicos, eles deveriam acontecer com maior frequência, para que a prática fosse mais bem treinada.

[...] o conteúdo é mais teórico do que prático. Discutem-se muitos estudos de casos. Poderia haver mais encontros presenciais justamente para treinar a prática.

Foi percebido que um dos maiores problemas do curso via *blended-learning*, ainda é a precariedade de encontros presenciais, na visão de E6 e E7. Porém, para E1 depende do contexto:

[...] com certeza os encontros presenciais irão facilitar um conteúdo de teor prático, porém cursos totalmente online que dependem do que eu quero tornar prático, também irão desempenhar o mesmo papel.

Apesar da carência de encontros presenciais, E6 e E7 detectaram diversos benefícios com este tipo de modalidade, conforme depoimentos:

[...] os benefícios são muitos, porque a empresa oferece todo tipo de suporte tecnológico para que possamos estudar sem se ausentar dela. Eu não disponho da mesma infra-estrutura tecnológica que a empresa, portanto é mais conveniente que eu passe mais algumas horas além do horário normal de trabalho para assistir um vídeo ou acessar os chats e fóruns do curso. Também tenho a comodidade de não precisar me deslocar até a instituição de ensino, até porque ela fica localizada na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais, o que

ficaria inviável conciliar com o meu horário de trabalho. Nos cursos que eu realizei presencialmente, eu nunca conseguia chegar no início da primeira aula, porque o horário era incompatível com o horário de trabalho, tem toda a questão do trânsito. (E6)

Porém, encontram também muitas dificuldades, conforme afirmações abaixo:

o treinamento a distância não é capaz de estimular a interatividade entre as pessoas, apesar de haver ferramentas que permitam a comunicação entre elas, tais como, *chats* e fóruns. No caso de um *chat*, por exemplo, cada pessoa está interessada apenas em colocar a sua dúvida a respeito de um assunto, deixando de ter interesse na colocação de outra pessoa e o tutor pouco colabora no sentido de dar prosseguimento à discussão de um determinado assunto. Desta forma, os encontros virtuais mais parecem uma “colcha de retalhos”, onde as pessoas acabam por não se entender e a idéia central do tema abordado acaba sendo prejudicada. Isto acontece por não haver a presença física do tutor, dificultando a imposição de um controle sobre a situação. Em um encontro virtual o tutor, na maioria das vezes, é apenas um intermediário, como existem pessoas que ainda não dispõem de uma maturidade para a realização de estudos virtuais, a discussão acaba não sendo muito eficaz.(E6)

Um outro problema percebido é a precária relação instrutor/treinandos, devido à falta de habilidade por parte de ambos não estarem ainda acostumados com os encontros virtuais:

[...] o contato é pequeno, só é realizado através dos *chats* e fóruns. (E6)

[...] seria interessante incluir aulas presenciais, porque a presença de um instrutor faz falta. Impõe uma disciplina maior, basta um simples olhar do instrutor para que realizemos uma tarefa, ao contrário das aulas a distância, onde a falta de contato faz com que as pessoas fiquem mais dispersas.(E7)

Assim como a interatividade entre todos os participantes do curso:

os *chats* e fóruns são insuficientes para promover a integração entre as pessoas, falta o “olho no olho”, nada substitui o contato físico.(E6)

Entretanto, E7 acredita que estes encontros virtuais são suficientes para promover uma interação entre as pessoas:

o contato é realizado através dos *chats*, fóruns e *e-mails*, sendo suficientes para atendimento de dúvidas sempre que necessário. Não vejo problemas em interagir desta forma, apesar de sentir falta do “olho no olho”.

E7 tem uma opinião um pouco diferenciada de E6. Porque E7 percebe diversas vantagens na realização deste tipo de curso, não tendo detectado ainda nenhuma grande dificuldade, pelo contrário, E7 relaciona as vantagens em seu depoimento:

Não preciso me deslocar até a faculdade, principalmente porque ela está localizada em outro estado e como estou sempre viajando a trabalho. Para mim é muito mais cômodo cursar uma pós-graduação a distância, senão iria precisar me ausentar de muitas aulas, caso elas acontecessem presencialmente. Não sinto dificuldades em fazer um curso a distância.

Para E1, as dificuldades encontradas pelos treinandos, de modo geral, são as seguintes:

[...] ele entra no curso sem uma base para fazê-lo, porque não escolheram bem o curso para ele ou ele está no curso errado. Às vezes, uma grande dificuldade está na nova cultura de aprender. Ele ainda está na cultura do presencial, ele não tem ninguém para levá-lo e dizer: “bateu a sineta, agora a aula vai começar, você senta aí e escuta o que eu vou falar”. Agora não tem mais isso, ele vai ter que abrir o material no computador, no material impresso ou no CD. Ou seja, não importa o suporte que esteja sendo utilizado. Ele vai ter que dizer: “agora o mundo está fechado e o meu mundo agora sou eu com esse material, com a construção do conhecimento”.

A situação é diferente para outros tipos de cursos. Aqueles cujo treinamento são de curto prazo, estão sendo oferecidos na modalidade *e-learning*, de acordo com depoimento de E3, E4 e E5:

[...] cursos de curta duração são todos oferecidos na modalidade *e-learning*.

As duas empresas ainda não fizeram um balanço oficial de qual é a melhor modalidade de treinamento que deve ser oferecida, em termos de qualidade, desempenho, custos e retorno do investimento (ROI), até porque vai depender muito do tipo de curso que está sendo oferecido, conforme depoimentos:

[...] isso não é uma questão só da empresa. É uma questão geral das áreas de educação e treinamento. Ainda é difícil de se obter o ROI, mas já tivemos uma economia fantástica com a educação a distância, de modo geral. (E3)

[...] na verdade, o maior retorno sobre os investimentos foi quanto aos custos de deslocamento. Como os empregados estavam dispersos por todas as unidades da empresa, desde o sul até o norte, norte mesmo do Brasil. Nós entendemos que o custo maior foi com este deslocamento de viagem, com essas hospedagens. Trazer todas as pessoas para o mesmo ponto, para que elas pudessem ter aulas presenciais, além de dar um transtorno junto com as suas tarefas diárias, iria concorrer junto com essas tarefas e também iriam onerar muito a empresa. Então do ponto de vista de retorno, o maior foi quanto ao custo. Quanto à qualidade e desempenho, nós não sentimos tanta diferença quanto aos cursos presenciais, pois também oferecem o mesmo diploma da instituição. Essa inclusive é uma instituição bastante renomada que já oferece cursos presenciais para nós. Qualidade e desempenho não foram o grande diferencial. O que nos moveu escolher a modalidade *blended-learning*, neste caso foi o ROI baseado nos custos de deslocamento e hospedagem. (E5)

[...] depende do que a empresa está entendendo. Se a empresa acha que gastar dinheiro com momentos presenciais é somente “gastar dinheiro” aí a melhor solução é o *e-learning*. Agora se ela entende que isso é um investimento que está sendo feito, que ela vai ter o retorno através do produto final que oferece ao cliente. O *blended-learning* seria esta resposta.”(E1)”.

[...] não acredito em melhor ou pior modalidade. Acredito que qualquer modalidade será competente o suficiente desde que seja muito bem planejada e executada, de acordo com o propósito a que se destina. (E2)

Os entrevistados, de uma maneira geral, encontram dificuldades em comparar os resultados obtidos entre um curso via *blended-learning* e o mesmo curso via *e-learning*, tal situação pode ser observada nos depoimentos, como segue:

[...] não há como fazer esse tipo de comparação e acho que não vai ter nunca. Qualquer curso de pós-graduação à distância hoje, é exigido pelo MEC que tenha momentos presenciais, então todo curso de especialização a distância vai ter que ser *blended-learning*. É o que pelo menos nós somos orientados aqui, é o que nós sabemos. Todo curso de especialização que é reconhecido pelo MEC, até de graduação também, tem que ter momentos presenciais para as avaliações acontecerem presencialmente, então forçadamente eles são *blended-learning*. (E5)

E4 complementa:

[...] tanto um meio como o outro, eles são meios, eles não são fins. E o que faz a diferença, é o fim que se pretende atingir. O foco maior é o conhecimento e não a via pelo qual ele vai acontecer. Tanto o presencial, quanto o *e-learning*, quanto o *blended-learning*

são meios para gerar conhecimento dentro da empresa, vai depender do tipo de conhecimento que se deseja obter, a população que se deseja abranger. Então, vai depender muito das características daquela população, daquela empresa e do conhecimento que se quer transmitir. Lógico que o meio híbrido é efetivamente mais econômico isso não dá para discutir. Agora a modalidade totalmente a distância, o *e-learning* quando você quer habilitar a pessoa em uma habilidade específica, é muito bom porque é um meio pode ser acessado em qualquer lugar e a qualquer tempo, na mesa de trabalho, basta um computador com acesso a internet, onde a pessoa acesse o portal da empresa, isso dá mais liberdade ao empregado. Logo que começou, o *e-learning* na empresa, entre 1997 e 1998, era um curso destinado a habilitar em um conteúdo específico, no caso contabilidade, portanto as respostas esperadas eram bastante objetivas. Entre 1998 e 1999, fui preparada para ser tutora de um outro curso, onde o desafio era maior, considerando objetivo do curso, era um curso para formar gestores. Este curso foi desenvolvido através de uma parceria com uma IES e com uma incubadora que estava nos assessorando, na época não havia os LMS que existem hoje, então foi a incubadora da IES, que nos deu todo o suporte de tecnologia. Eram três empresas em parceria com essa IES. Anteriormente esse curso era presencial, o conteúdo trabalhado era voltado para os temas liderança, gestão de mudanças e empregabilidade. Era um curso que envolvia a aplicação de técnicas de dinâmica de grupo, filmes, textos e depois que o curso ficou pronto, acabou se tornando um curso inédito, considerando a sua essência, era um curso voltado aos aspectos comportamentais da liderança. Agora eu acredito que o *e-learning* é mais rico quando você tem uma habilidade específica para treinar. A EaD já existe há anos, dessa forma, não existe nada de inédito nisso. Porém considerando a realidade hoje das empresas ela consegue atingir um número maior de pessoas a um custo menor. Em um país em que o conhecimento é tão precário para a maioria, essa modalidade tem se estabelecido, porém, há de se ressaltar a importância do papel do tutor, que é a pessoa que detém o conhecimento, que se deseja transmitir e que será o responsável em transmiti-lo, tornando, assim, a aprendizagem mais efetiva. O tutor é a pessoa que impulsiona, que verifica se o aluno entrou no *chat*, se ele evoluiu ou não no curso. Agora se a empresa disponibiliza o conhecimento em um acervo, que fica disponível a qualquer hora em que o empregado precisar é outra coisa. Tudo depende do que a empresa precisa, então o curso pode ser a distância ou presencial, tutoriado ou não tutoriado, dependendo do que a empresa necessita naquele momento. O papel principal de uma empresa é gerir o conhecimento. É fazer com que o conhecimento esteja disponível para o empregado. A empresa tem, também, o papel social de prover meios para que os empregados possam se desenvolver e de forma empreendedora, possam buscar esse conhecimento. Porque as pessoas também precisam estar empregáveis, tudo muda rapidamente, agora.

Observa-se como a modalidade que vai ser empregada depende muito do tipo de curso, além de haver uma preocupação com a orientação dada pelo MEC de que os cursos tenham alguma conotação presencial, observa-se na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), no Anexo 1, que:

[...] todo curso de especialização que é reconhecido pelo MEC, até de graduação também, tem que ter momentos presenciais para as avaliações acontecerem presencialmente. (E5)

Neste caso, foi perguntado se não existem outros momentos presenciais, além dos encontros para realização das avaliações e a entrevistada respondeu o seguinte:

[...] não, somente as avaliações. Mas o que é que acontece, aproveitassem esses encontros para outras coisas também, além das avaliações, já que as pessoas estão reunidas. A instituição otimiza esse momento de encontro, único, quer dizer, não é único durante todo o curso, mas são pontuais, para poder inclusive introduzir as novas disciplinas que vão ser apresentadas no curso. Fazer um *overview* dessas disciplinas que já foram estudadas. Então fazem desse momento um grande momento, um *start* de uma nova etapa e de um *overview* de uma etapa anterior.(E5)

Isto realmente parece acontecer, de acordo com depoimento de E7:

O conteúdo é equilibrado. Temos alguns encontros presenciais para realizar alguma prática junto com as avaliações.

Dando prosseguimento com relação ao conteúdo do curso, foi perguntado se ele está sendo capaz de abordar o conteúdo de forma alinhada com as atividades desempenhadas na empresa e as entrevistadas responderam o seguinte:

[...] está bastante. Temos muitos estudos de casos, próprios da empresa, até porque todas as pessoas do curso pertencem a ela. Então acabam direcionando todo o conteúdo do curso para a realidade do dia-a-dia.(E6 e E7)

O que ficou claro nas entrevistas, é que as empresas procuram reduzir os encontros presenciais, a fim de economizar nos custos com deslocamento,

hospedagem e hora/aula do instrutor e também porque através do *e-learning* a empresa fica com o curso todo pronto, podendo ser reutilizado diversas vezes, conforme depoimentos:

[...] se você estiver falando de um curso de modo geral, eu diria que ele exige sim um grande investimento. Mas estamos falando de um curso de pós-graduação a distância e aí no primeiro momento ele é mais oneroso do que um curso presencial e do que um curso *blended-learning*.

No momento inicial, um curso via *e-learning* passa a ser mais caro do que um curso via *blended-learning*, porque você passa a ter que investir em tecnologia. Mas esse valor investido se dilui ao longo do tempo. Num curso normal que não seja de especialização. Em um curso de especialização, aí é que essa comparação é praticamente inexistente entre *blended-learning* e *e-learning*, porque nós não temos investimento em tecnologia próprio, todo o material e a tecnologia são da instituição. Nós usamos o portal da instituição, então é bem verdade que quem fez o investimento foi a instituição e eles não repassam isso para os alunos e nem muito menos para a empresa. O valor unitário de um aluno realizando um curso via *e-learning* ou via *blended-learning* em uma instituição de renome ele é o mesmo de um curso presencial. O custo dele, da mensalidade, tem o custo do deslocamento, da hospedagem, da alimentação, aí é vantajoso. Nós vamos ter isso, mas eles são pontuais, ao invés de diários, duas ou três vezes na semana. (E5)

[...] embora os custos altos para a implantação do *e-learning* sejam uma desvantagem, os custos para sua manutenção são razoáveis, transformando-se em vantagem em longo prazo. O fato de que o *e-learning* possa evitar deslocamentos, permitindo que a aprendizagem aconteça no local de trabalho, também se caracteriza numa vantagem.(E2)

[...] o *e-learning* tem um custo elevado devido ao investimento em tecnologia, *net meeting*, rede, mas é um custo que acaba com o tempo. No *e-learning* você não tem locomoção como no presencial. O custo com locomoção é altíssimo, principalmente quando você tem a empresa espalhada regionalmente no país ou até fora dele. Então o custo do transporte e da estadia é o que onera o treinamento e tem outro custo também, porque as empresas se tornaram muito enxutas, já não existe uma sala que comporte todas as pessoas que irão fazer parte do treinamento, então é necessário alugar este espaço, o que ajuda a encarecer ainda mais um curso presencial.

Além do mais, um curso *e-learning* é um curso que fica pronto na prateleira e quando for preciso qualquer pessoa física pode ter acesso a ele. Não há nenhum custo adicional, cada vez que ele for utilizado.(E4)

Com relação à conversão do conhecimento tácito em explícito dos treinandos, foi perguntado se existe uma modalidade que possa colaborar melhor do que a outra e neste caso as opiniões se dividem entre as entrevistadas:

[...] se você está falando de um curso de uma maneira geral, não existe esta distinção da transformação do conhecimento tácito em explícito. Se isso é maior no *e-learning* ou no *blended-learning*, porque são objetivos diferentes. Muitas vezes um curso é totalmente *e-learning*, justamente pela incapacidade de deslocamento ou pela relação custo x benefício de haverem pessoas muito dispersas e pela necessidade da empresa ter que transformar aquele conhecimento que estava tácito. Por exemplo, nós temos um curso aqui na empresa que é relacionado a uma área de negócios, onde ele é inédito, não havia nenhum tipo de registro consolidado. Foi justamente através do curso via *e-learning* que nós conseguimos fazer esse registro. Mas por outro lado, se houvesse um curso via *blended-learning* também seria vantajoso. Nós teríamos essa parte via *e-learning* já consolidada, registrada explicitamente num material e teríamos momentos presenciais como debates, para troca e compartilhamento de conhecimento que ajudaria sim a passar o conhecimento tácito em explícito. Mas não mais do que via *e-learning*, acho que seria um outro objetivo. Em um primeiro objetivo disseminar aquela informação que estava dispersa na cabeça de algumas pessoas tacitamente e que não tinha um registro consolidado. No caso do *blended-learning* seria isso e a oportunidade de troca. Então não cabe essa comparação. No caso do *blended-learning* há uma oportunidade de compartilhamento no presencial e que também no *e-learning* você pode suprir isso através das ferramentas de colaboração virtuais. Nada mais do que isto, não existe essa comparação entre eles. (E5)

E2 complementa a opinião de E5:

[...] não acredito em melhor ou pior modalidade para conversão do conhecimento tácito em explícito. Acredito que qualquer modalidade será competente o suficiente desde que seja muito bem planejada e executada, de acordo com o propósito a que se destina. O elemento humano é o fator diferencial. Uma modalidade será tão boa quanto o elemento humano que a aplica.

E1 e E4 também concordam:

[...] não existe uma modalidade melhor do que a outra neste ponto. Tudo irá depender da forma como o conteúdo do curso está sendo tratado. A forma como o curso está sendo disponibilizado. (E3)

[...] não é a modalidade que vai ser melhor ou pior, é a forma como eu trato os assuntos da minha empresa, para fazer com que um assunto mude de uma situação para outra. Se um curso é bem construído e se eu posso fazer com que o aluno entenda uma

coisa e outra. Não é a modalidade e sim cursos bem construídos que vão fazer com que isso aconteça.(E1)

Porém, E4 tem uma opinião um pouco diferenciada das demais:

O *blended-learning* colabora porque tem uma interatividade maior, se eu considerar que o conhecimento está na própria forma que o indivíduo tem de fazer. Principalmente no momento em que o curso tem *chat* ou fórum. Aliás, telecomunicação é tudo. Se a rede cai, não tem como fazer, então a gestão de rede é importante no momento em que eu abro um *chat* ou um fórum, Tudo está registrado para discutir uma questão. No momento em que eu uso a TV executiva para promover uma discussão, também tudo fica registrado. Acho que o maior problema está nas empresas, elas tratam mal esse assunto. Por exemplo, a TV executiva pode converter bem o conhecimento de tácito para explícito, mas se a empresa não se prontificar a reter esse conteúdo de outra forma, ele não vai se tornar explícito dentro da empresa. Pelo menos dentro da minha empresa isso ainda não acontece.

Foi perguntado qual era a opinião geral sobre as modalidades que devem ser aplicadas, aos diversos tipos de treinamentos oferecidos pela UC. Foram obtidas as seguintes respostas:

[...] para a empresa, a modalidade *e-learning* é muito vantajosa. A empresa possui grande capilaridade, está se internacionalizando, portanto o *e-learning* é uma alternativa estratégica. É importante destacar que o *e-learning* que oferecemos não é auto-estudo. Todos os nossos cursos online possuem tutoria e utilizamos funcionalidades de colaboração para viabilizar a troca e a construção coletiva. No entanto, também valorizamos muito o *blended-learning*. Na verdade é uma questão de objetivo. Dependendo dos objetivos que se queiram alcançar, optamos por uma forma ou outra, não temos distinção, nem consideramos um em detrimento do outro. Não acreditamos nessa comparação. Da mesma forma que não acreditamos na comparação do presencial com o *e-learning*. Essa discussão já está ultrapassada. Quem se dedica a estudar a educação sabe que hoje temos que lançar mão das modalidades e estratégias que venham a otimizar o processo ensino-aprendizagem e se possível combiná-las. Para nós, o importante é considerar os objetivos a alcançar, o público-alvo, a cultura organizacional e a partir daí lançar mão do que for necessário, de maneira crítica. Para nós não há como comparar modalidades, mídias ou estratégias. Tudo pode fazer parte da educação se possui uma proposta pedagógica consistente e comprometida com a pessoa (aluno) agente da aprendizagem. (E5)

As treinandas têm opiniões diferenciadas da proposta das empresas, conforme relato:

O ideal seria o curso tradicional que é o presencial, porque fica mais fácil aprender e tirar dúvidas com o instrutor. Porém, como hoje em dia a minha rotina é bem puxada, não passo muito tempo aqui, estou sempre viajando a serviço da empresa, então, neste caso, o curso a distância é a melhor opção. Mas, esse curso deveria conter mais aulas presenciais, até para aprendermos melhor a prática. Os encontros são poucos, são apenas quatro por ano e o curso total possui dois anos de duração. Então acredito que ele seria melhor se pudesse mesclar um pouco de cada modalidade. (E6)

O ideal seria um pouco dos dois. O treinamento a distância é muito bom devido a questão da falta de tempo para cursar uma pós-graduação presencialmente, porém os momentos presenciais são importantes para haver uma maior interação entre as pessoas, para esclarecer dúvidas dos conteúdos das aulas e porque o olho no olho é muito importante. Ainda é preciso haver a presença física de um professor para estimular a aprendizagem, senão o curso fica muito solto.(E7)

Finalizando a entrevista cada pessoa deixou alguns comentários de modo arbitrário. Foi perguntado qual era a opinião geral sobre as modalidades que devem ser aplicadas aos diversos tipos de treinamentos oferecidos pela UC. Foram obtidas as seguintes respostas:

E1, E3, E4, E5, E6 e E7 compartilham da mesma opinião:

O *blended-learning* é a modalidade ideal, em se tratando de educação à distância, porque mescla o *e-learning* com encontros presenciais. Nada substitui o “olho no olho”, apesar do *e-learning* possuir ferramentas para estimular a interatividade, tais como, *chats* e fóruns, as pessoas ainda precisam da presença física.

Entretanto, a maioria (E1, E2, E3, E4 e E5) concorda no mesmo aspecto com E2, onde esta repetiu os seus comentários a respeito das duas modalidades:

[...] não acredito em melhor ou pior modalidade. Acredito que qualquer modalidade será competente o suficiente desde que seja muito bem planejada e executada, de acordo com o propósito a que se destina. O elemento humano é o fator diferencial. Uma modalidade será tão boa quanto o elemento humano que a aplica.

Cabe encerrar as entrevistas com o depoimento de E1:

[...] nós que somos da educação, temos que aprender a usar as ferramentas disponibilizadas pelas diferentes tecnologias oferecidas e entender que em determinadas circunstâncias o material impresso, ainda, é o melhor material, é o mais adequado. Se eu não tenho uma tecnologia de qualidade para disponibilizar o meu produto, eu não devo usar essa tecnologia. Se eu estou, por exemplo, no interior do Amazonas ou em situações em que o local não me oferece condições para que eu tenha um curso totalmente *online*, eu não devo oferecer esse curso dessa forma. Com certeza, eu devo oferecê-lo por meio de materiais convencionais e fazer uso da tecnologia apenas para interatividade. Então, eu sempre digo que a melhor tecnologia é sempre aquela mais adequada para a situação em que se encontra o meu objeto de educação que seria o meu aluno.

Pode-se perceber que a discussão entre uma modalidade e outra não pode ser generalizada. Devido aos diversos tipos de metodologias empregadas em cada curso específico, não é possível afirmar que uma modalidade possui maiores benefícios do que as outras. Tudo irá depender do tipo de curso e em quais circunstâncias ele acontece.

6. CONCLUSÃO

O treinamento realizado nas empresas por meio da EaD tende a se consolidar, em termos de treinamento corporativo, mesmo contando com algumas deficiências dos ambientes virtuais presentes tanto na modalidade *e-learning* quanto *blended-learning*, tais como dificuldade da pessoa em ter autonomia para realizar o treinamento a maior parte do tempo, de forma solitária, de ter uma autodisciplina para acompanhar o ritmo do treinamento sem a presença do professor tradicional e de saber interagir com outras pessoas por meio de um *chat* ou de um fórum. Porém as ferramentas presentes nos ambientes virtuais, quando bem implementadas, são capazes de estimular a interação, a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. Além disso, o treinamento realizado via e-learning é, de acordo com algumas entrevistadas, mais vantajoso em termos econômicos do que aquele realizado somente por meio da modalidade presencial, por serem evitadas despesas variáveis, tais como custos com transporte, alimentação e hospedagem dos empregados para um local específico de treinamento, fora da região do trabalho. Para estas entrevistadas, o alto custo com o investimento em tecnologia no decorrer do tempo acaba se revertendo, pois a tendência é de aproveitar o treinamento preparado uma vez para atender um determinado grupo de treinandos e em seguida, utilizá-lo em outros treinamentos futuros porque serão necessárias apenas poucas atualizações em termos de conteúdo ou até mesmo de tecnologia, *upgrades* estes que demandam investimentos meramente marginais, uma vez que os conteúdos programáticos, *softwares* e elementos de comunicação são multiplicados.

Por outro lado, com o treinamento realizado por meio do *blended-learning* existe a necessidade de encontros presenciais onde acaba acontecendo a constante

revisão de conteúdo, porque um curso nunca fica totalmente concluído, além de precisar ser reformulado, incorporando especificidades introduzidas pelo instrutor do momento, dentre outras. Porém, tanto os autores quanto todas as entrevistadas, concordam que encontros presenciais são necessários para haver uma afetividade e uma interação, que muitas vezes o e-learning, mesmo contando com suas ferramentas virtuais de interatividade, não consegue alcançar. De fato, nenhuma tecnologia, por melhor que seja, será capaz de substituir ou eliminar por completo, o encontro entre as pessoas, a troca de experiências realizada entre instrutor/treinandos e entre treinandos/treinandos. Como mencionado por algumas entrevistadas “o olho no olho ainda é insubstituível”. Sendo assim, tanto o blended-learning quanto o e-learning colaboram na conversão do conhecimento tácito em explícito dos colaboradores porque as duas modalidades, mesmo contando com algumas deficiências, possuem ferramentas que atingem o objetivo de reter e compartilhar o conhecimento entre as pessoas dentro da organização.

Dentro da EaD, de acordo com algumas entrevistadas, para ambas as modalidades de *e-learning* e *blended-learning*, é necessário investir a mesma quantia em tecnologia, uma vez que esta precisa estar disponível em tempo integral para os treinandos dentro e fora da empresa, além de possibilitar o acesso descentralizado, sem restrições geográficas que não sejam meramente de ordem técnica ou operacional. Ademais, além do investimento em tecnologia, a empresa precisa continuar arcando com as despesas de hora/aula de tutores para viabilizar a realização de encontros presenciais, como já mencionado.

Uma outra questão que deve ser considerada, segundo opinião de algumas entrevistadas, é com relação à preferência de modalidade de aprendizagem por parte dos treinandos. Muitas vezes, quando estes afirmam não gostar da

aprendizagem via *e-learning*, pode ser que esteja havendo uma falta de interesse em aprender um determinado assunto naquele momento. Dessa forma, o treinando acaba transferindo a sua responsabilidade de estudo para a modalidade de aprendizagem. Enquanto, a modalidade de aprendizagem é apenas uma ferramenta capaz de auxiliá-lo a realizar um treinamento da forma mais apropriada.

O fundamental para alcançar um elevado nível de aprendizagem, segundo algumas entrevistadas e os autores estudados é o comprometimento, a iniciativa, a pró-atividade e a motivação com os estudos. A modalidade de aprendizagem não pode ser a única responsável nesse processo e garantir que o treinando possa alcançar melhores resultados. É preciso que os gestores da empresa estejam também comprometidos com o processo de aprendizagem para implantar uma cultura organizacional que estimule essas características nas pessoas e que possam criar meios adequados no ambiente de trabalho para colaborar com a aprendizagem organizacional. Tem que haver uma cultura de incentivo ao desenvolvimento de competências das pessoas, do trabalho em equipe, de mapear os traços característicos das pessoas que compõem a empresa, para que o conhecimento possa ser trabalhado de forma individual e posteriormente de forma integrada com demais pessoas e departamentos, além de estar alinhada com as necessidades reais de toda a organização.

Portanto, atualmente, as opiniões se dividem quanto ao tipo de modalidade ideal. Para alguns autores, o *blended-learning* é a modalidade perfeita, justamente por mesclar atividades virtuais com encontros presenciais, tão necessários para promover e facilitar a interação entre os participantes e principalmente por estreitar o relacionamento entre o instrutor e o treinando, além de colaborar com a comunicação no momento em que um treinando necessite se expressar, seja por um

gesto de dúvida, de satisfação ou até de insatisfação com o treinamento que está sendo oferecido. Para estes, os encontros presenciais também facilitam a transmissão de um conhecimento que exige um teor mais prático do que teórico, porque os treinandos podem observar como o instrutor e demais treinandos estão executando uma determinada ação, ao contrário de um encontro virtual onde há uma grande dificuldade do tutor transmitir um determinado tema que exija conteúdo prático, a menos que essa empresa disponha de recursos de *softwares* simuladores, o que aumenta o investimento em novas tecnologias.

Dentro do contexto das empresas estudadas, é preciso avaliar os riscos, quando optar pelo treinamento via *blended-learning* ou via *e-learning*, sabendo que há uma carência de resultados comprovados que demonstrem ser estas metodologias capazes de proporcionar resultados maiores para a empresa com relação ao retorno sobre o investimento realizado com aprendizagem.

Um treinamento via *blended-learning* requer um tempo maior de realização por depender da disponibilidade conjunta de instrutores e treinandos, o que dificulta a realização de encontros presenciais, uma vez que estes se obrigam a compartilhar seu tempo entre as atividades empresariais cotidianas, pessoais e de deslocamento para atender às sessões de treinamento.

Porém, as empresas devem considerar o *blended-learning* como ainda sendo uma modalidade necessária, tanto no que concerne às exigências do MEC, quanto para promover uma melhor interação entre todos os envolvidos no curso, porque a prática presente no conteúdo de determinados tipos de cursos ainda carecem dos encontros presenciais. A tecnologia também precisa estar mais disseminada e evoluída em todas as regiões nas quais a empresa possui treinandos, em termos de recursos de *softwares* simuladores, banda larga, vídeo-conferências, etc.

Entretanto, a escolha da modalidade ideal é muito relativa, irá depender do tipo de treinamento que será oferecido ao colaborador: cursos de curta duração, graduação, pós-graduação *latu sensu*, entre outros. Porque cada modalidade possui suas próprias particularidades, unindo-se a elas diversas vantagens e desvantagens. Não existe uma modalidade que possa atender melhor a todas as necessidades de qualquer tipo de curso.

REFERÊNCIAS

- AIELLO, M. WILLEM, C. Laboratori de Mitjans Interactius. **El Blended Learning Como Práctica Transformadora.** Disponível em http://www.lmi.ub.es/te/any2004/documentacion/2_aiello.pdf. Acesso em 06 mai 2006.
- ALMEIDA, F.J. **Educação e Informática: Os Computadores na Escola.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANTONELLO, C. S. **As formas de Aprendizagem Utilizadas por Gestores no Desenvolvimento de Competências.** 2002.
- BARBOSA, L. **Cultura e Empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARBOSA, R. M. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2005.
- BARTOLOMÉ, A. Blended learning. **Conceptos básicos.** Universidad de Barcelona. Disponível em http://www.lmi.ub.es/te/any2004/documentacion/1_bartolome.pdf. Acesso em 28 jan 2006.
- BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- BAYMA, F.; MONTENEGRO, E. Universidade Corporativa: Uma Decisão Estratégica. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BELLONI, M. L. **Educação a Distância.** Campinas: Autores Associados, 2001.
- BERMEJO, M.; BLANCO, J. M. **Experiencias Aprendiendo y Enseñando con Internet.** In: 8.vo Taller Internacional de Software Educativo. Santiago,2003.
- BLOIS, M. **Modalidades de Educação.** Rio de Janeiro, 2006. Entrevista concedida a Katia Maria Moreira Cezar em 04 jul. 2006.
- BLOIS, M.; MELCA, F. **Educação Corporativa: Novas Tecnologias na Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.
- BRANDÃO, C.R. **O Que é Educação.** São Paulo: Brasiliense, 1991.
- CAIEIRO, M.; MIKIC, F.; ANIDO, L.; LLAMAS, M. **Análisis de Componentes para un Modelo de Descripción de Unidades de Aprendizaje Heterogéneas.** España, 2003.

CAMPOS, F. C. A.; SANTORO, F.M.; BORGES, M.R.S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem Online**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem Organizacional**: em Tempos de Mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHERMANN, M.; Bonini, L. M. **Educação a Distância**: Novas Tecnologias em Ambientes de Aprendizagem pela Internet. São Paulo: Universidade Braz Cubas, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Pense Fora do Quadrado**: Descubra e Invista em seus Talentos para Maximizar Resultados da sua Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

DUART, J. M.; LUPIAÑEZ, F. **Procesos Institucionales De Gestion De La Calidad Del E-learning En Instituciones Educativas Universitarias**. España, 2003.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. Introduction: Organizational learning as a source of competitive advantage in MOIGNEON, B.; EDMONSON, A. (ED). **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage Publications, 1996.

ENES, M. *Blended-learning*: ampliando o aprendizado. In: O MELHOR DO ASTD 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro. [s.n.], 2003.

FARB, D.; GEE, D. **Link to learn**: *e-learning* initiatives, enhanced by traditional classroom tools, can help your ROI make the grade. *Managed Healthcare Executive* 1533-9300, v. 15, p. 38, março, 2005.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, P. Educação e Mudança. Coleção Educação e Comunicação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In MOTTA; Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: O Doce Controle no Clube dos Raros. In MOTTA; Fernando C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, P. A. Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A Organização Individualizada: Talento e Atitude como Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2003.

LEITE, J. C. Pensando Criticamente os Desafios da Educação. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LITTO, F. M. Tendências Internacionais em Educação a Distância. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOUREIRO, M. D. Desafio da Sociedade do Conhecimento. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, N. V. Treinamento e Educação Corporativa in BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCENA, C.; FUKS H. **A Educação na Era da Internet**. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 1999.

MAIA, N. A. Educação a Distância: Metodologias de Desenvolvimento de Programas de EAD in BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2006.

MANGING, S. R. **Blended learning**: O Novo Nome de um Velho Amigo do Formador. Disponível em <http://superemprego.sapo.ptpt/e15/562631.html>. Acesso em: 15 dez 2005.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem**: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, nº 2, out. 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORHY, L. Educação e Tecnologia: O Desafio de Vencer Distâncias. In BAYMA, F. **Educação Corporativa**: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOTTA; F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. de. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MVC, Instituto (Educação Corporativa). **Universidade Corporativa** - uma Visão de Hoje. Disponível no site <http://www.institutomvc.com.br/insight62.htm>. Acesso em 12 mai 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, A. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NASCIMENTO, L.; LEIFHEIT, M. **Análise de um curso a distância que utilizou uma nova ferramenta de Courseware chamada Moodle**. Monografia (Graduação) Cinted, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar: Sumário de um Modelo de Ação Cultural Brasileiro com base na Gestão Empresarial. In MOTTA; Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ROGLIO, K. D. Aprendizagem em equipe: Um Estudo de Caso na Implementação do Aperfeiçoamento de Processos in Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de escolas de Administração CLADEA. Porto Alegre: UFRGS, **área temática comportamento organizacional** art. 709 p.278, CD-ROM, 8pp, 2002.

ROSENBERG, M. J. **E-learning**: Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital. São Paulo: Pearson, 2002.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2005.

RUBENSTEIN, H. Recogniz *E-learning's* Potential & Pitfalls. **Revista Learning & Training Innovations**. Maio/junho 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, N. A Institucionalização de Rotinas Defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. In **Resumo dos Trabalhos 24º Enanpad** Rio de Janeiro: Anpad, 2000, org 1197, p.202, CD-ROM.

SILVA, R. C. Controle organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n.4, jul/ago. 2003.

SNIPES, J. **Blended Learning**: Reinforcing Results. Disponível em <http://www.clomedia.com>, p.20 e 21. Acesso em 11 abr 2005.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: O Grande Desafio Empresarial. São Paulo: Livraria Universitária, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: Como a Empresa pode usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA (UVA). **Número de Cursos a Distância Cresce em 600% em 3 Anos**: Diagnóstico do Ensino a Distância no Brasil. Disponível em <http://www.universia.com.br>. Acesso em 09 mar 2006.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. SP:Atlas, 1999, p.9-40.

WOOD, T. J. **Mudança organizacional**. SP: Atlas, 2000.

ZABOT, J. B. M; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento**: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZENGER, J. Why Blended will win. ASTD Roadmap for *E-learning*. **Revista TD**, agosto, 2001.

ANEXO1 – LEI DE DIRETRIZES E BASES (LDB)

O MINISTRO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO, no uso de suas atribuições, considerando:

O disposto na Lei 9.394, 20 de dezembro de 1996, e no Decreto nº2.494, de 10 de fevereiro de 1998; e a necessidade de normatizar os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância, resolve:

Art. 1º A instituição de ensino interessada em credenciar-se para oferecer cursos de graduação e educação profissional em nível tecnológico a distância deverá apresentar solicitação ao Ministério da Educação e do Desporto, a ser protocolada no Protocolo Geral do MEC ou na DEMEC da unidade da federação respectiva.

1º A instituição de ensino interessada em credenciar-se para oferecer cursos de educação fundamental dirigidos à educação de jovens e adultos, ensino médio e a educação profissional em nível técnico, deverá apresentar solicitação às autoridades integrantes dos respectivos sistemas.

2º As instituições poderão, em qualquer época, apresentar as solicitações de credenciamento de que trata esta Portaria.

Art.2º O credenciamento da instituição levará em conta os seguintes critérios:

I – breve histórico que contemple localização da sede, capacidade financeira, administrativa, infra-estrutura, denominação, condição jurídica, situação fiscal e parafiscal e objetivos institucionais, inclusive da mantenedora;

II – qualificação acadêmica e experiência profissional das equipes multidisciplinares – corpo docente e especialistas nos diferentes meios de informação a serem utilizados – e de eventuais instituições parceiras;

III – infra-estrutura adequada aos recursos didáticos, suportes de informação e meios de comunicação que pretende adotar;

IV – resultados obtidos em avaliações nacionais, quando for o caso;

V – experiência anterior em educação no nível ou modalidade que se proponha a oferecer.

Art. 3º A solicitação para credenciamento do curso de que trata o ?? 1º deverá ser acompanhada de projeto, contendo pelo menos, as seguintes informações:

I – estatuto da instituição e definição de seu modelo de gestão institucional, incluindo organograma funcional, descrição das funções e formas de acesso a cada cargo, esclarecendo atribuições acadêmicas e administrativas, definição de mandato, qualificação mínima exigida e formas de acesso para os cargos diretivos ou de coordenação, bem como a composição e atribuições dos órgãos colegiados existentes;

II – elenco dos cursos já autorizados e reconhecidos, quando for o caso;

III – dados sobre o curso pretendido: objetivos, estrutura curricular; ementas, carga horária estimada para a integralização do curso, material didático e meios instrucionais a serem utilizados;

IV – descrição da infra-estrutura, em função do projeto a ser desenvolvido: instalações físicas, destacando salas para atendimento aos alunos; laboratórios; biblioteca atualizada e informatizada, com acervo de periódicos e livros, bem como fitas de áudio e vídeo; equipamentos que serão utilizados, tais como: televisão, videocassete, audiocassete, equipamentos para vídeo e teleconferência, de informática, linhas telefônicas, inclusive linhas para acesso a redes de informação e para discagem gratuita e aparelhos de fax à disposição de tutores e alunos, dentre outros;

V – descrição clara da política de suporte aos professores que irão atuar como tutores e de atendimento aos alunos, incluindo a relação numérica entre eles, a possibilidade de acesso à instituição, para os residentes na mesma localidade e formas de interação e comunicação com os não-residentes;

VI – identificação das equipes multidisciplinares – docentes e técnicos – envolvidas no projeto e dos docentes responsáveis por cada disciplina e pelo curso em geral, incluindo qualificação e experiência profissional;

VII – indicação de atividades extracurriculares, aulas práticas e estágio profissional oferecidos aos alunos;

VIII – indicação do processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação e da avaliação do rendimento do aluno ao longo do processo e ao seu término.

1º O projeto referido no caput deste artigo será integralmente considerado nos futuros processos de avaliação e credenciamento da instituição.

2º Sempre que houver parceria entre instituições para a oferta de cursos a distância, as informações exigidas neste artigo estendem-se a todos os envolvidos.

Art. 4º As informações apresentadas pela proponente poderão ser complementadas pela Secretaria de Ensino Superior – SESu e Secretaria de Educação Média e Tecnológica – SEMTEC, com informações adicionais da Secretaria de Educação a Distância – SEED, podendo incluir outras, prestadas por órgãos do MEC ou por instituições de reconhecida competência na área de educação a distância.

Art. 5º A Secretaria de Ensino Superior – SESu, a Secretaria de Educação Média e Tecnológica – SEMTEC, respectivamente no que diz respeito à educação superior e educação profissional, e a Secretaria de Educação a Distância – SEED, completado o conjunto de informações, constituirão uma comissão de credenciamento, especialmente designada para avaliar a documentação apresentada e verificar; in loco, as condições de funcionamento e potencialidades da instituição.

1º O credenciamento de instituições para oferecer cursos de graduação a distância se dará com o ato legal de funcionamento de seus cursos.

2.º Sempre que as instituições interessadas em credenciar-se para oferecer cursos de graduação a distância não estiverem credenciadas como instituições de educação superior para o ensino presencial, deverão apresentar, no projeto de que trata o art. 3.º desta Portaria, as informações e dados previstos no art. 2.º da Portaria MEC nº 640, de 13 de maio de 1997.

Art.6º A comissão de credenciamento, uma vez concluída a análise da solicitação, elaborará relatório detalhado, no qual recomendará ou não o credenciamento da instituição.

Parágrafo único. A análise de que trata este artigo, no que se refere aos cursos de graduação a distância, será analisada pela comissão de credenciamento e pela SESu/MEC, atendendo ao disposto na Portaria nº 640, de 1997, em tudo o que for aplicável.

Art.7º O relatório da comissão, acompanhado da documentação pertinente, integrará o relatório da Secretaria de Ensino Superior – SESu e da Secretaria de Educação Média e Tecnológica – SEMTEC, que será encaminhado ao Conselho Nacional e do Desporto para homologação.

Art. 8º O parecer do Conselho Nacional de Educação de que trata o artigo anterior será encaminhado ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto para homologação.

1º Havendo homologação de parecer favorável, pelo Ministro, o credenciamento far-se-á por ato do Poder Executivo.

2º Em caso de homologação de parecer desfavorável, a instituição interessada só poderá solicitar novo credenciamento após o prazo de dois anos, a contar da data da homologação do parecer no Diário Oficial.

Art. 9º O reconhecimento de cursos superiores de graduação a distância autorizados e a autorização de novos cursos de graduação e cursos seqüenciais a distância, nas instituições credenciadas para a oferta de educação a distância, deverão obedecer ao que dispõe a Portaria nº 642, de 13 de maio de 1997, e nº 887, de 30 de julho de 1997, no que for aplicável.

Art. 10º As instituições que obtiverem credenciamento para oferecer cursos a distância serão avaliadas para fins de credenciamento após cinco anos.

Art. 11º Será sustada a tramitação de solicitação de credenciamento de que trata esta Portaria, quando a proponente ou a sua mantenedora estiverem submetidas a sindicância ou inquérito administrativo.

Art. 12º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIOS

Perguntas que deverão ser realizadas para os treinandos:

- 1) Já participou de algum curso de pós-graduação via e-learning?
- 2) Quais os principais benefícios detectados no curso?
- 3) Quais as maiores dificuldades percebidas durante o curso?
- 4) Como foi a relação entre o instrutor e os treinandos?
- 5) O curso proporcionou meios adequados para que você interagisse com os demais membros?
- 6) Houve equilíbrio entre teoria e prática no conteúdo do curso?
- 7) O que você sugere que possa ser incluído no curso para torná-lo mais efetivo?
- 8) O curso , quando mistura e-learning com atividades presenciais (blended), foi capaz de abordar o conteúdo de forma alinhada às suas atividades desempenhadas na empresa?
- 9) Quais as mudanças percebidas em relação ao curso apenas via e-learning?
- 10) Qual dos dois tipos é mais efetivo?

11) Qual deles estimula mais a interação e a troca de experiências?

12) Faça comentários adicionais sobre o curso:

Perguntas que deverão ser realizadas para o gerente:

1) Como surgiu a idéia de oferecer um curso de pós-graduação via blended-learning?

2) Anteriormente, a empresa já oferecia o mesmo curso via e-learning?

3) Qual foi o resultado obtido com esta modalidade de curso, em termos de qualidade, desempenho, custos e retorno do investimento (ROI)?

4) Já foi realizada uma comparação dos resultados obtidos entre o curso via blended-learning e o mesmo curso via e-learning? Em caso afirmativo, qual a via apresentou melhores resultados em termos de qualidade, desempenho, custos e ROI?

5) Qual dos dois tipos integra melhor as duas dimensões – tácita e explícita - do conhecimento? Por quê?

6) Faça comentários adicionais:

Perguntas para pessoas especializadas em EAD:

1) Porque as empresas estão investindo cada vez mais na aprendizagem organizacional?

2) Trace vantagens e desvantagens da modalidade e-learning:

3) Trace vantagens e desvantagens da modalidade blended-learning:

4) Qual a modalidade mais utilizada pelas empresas:

5) Quais os principais benefícios das duas modalidades detectados no curso para o treinando?

6) Quais os principais benefícios das duas modalidades detectados no curso para o treinando?

7) Ainda há necessidade das empresas manterem uma parceria com as instituições de ensino para atender às exigências do MEC? Em caso afirmativo, essa necessidade deve permanecer em longo prazo?

8) Quais as maiores dificuldades das duas modalidades percebidas durante o curso para o treinando?

9) Qual dos dois tipos integra melhor as duas dimensões – tácita e explícita - do conhecimento? Por quê?

10) Os encontros presenciais facilitam a aprendizagem quando o conteúdo do treinamento é de teor prático?

11) Qual é a melhor modalidade para as empresas adotarem levando em consideração a maior parte dos atributos (custos, escalabilidade, tecnologia, interatividade, etc) das mesmas?

12) Faça comentários adicionais sobre as duas modalidades:

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](#)