

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP -
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social

ELIANE PEREIRA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
UM ESTUDO MULTICASOS**

Bauru
2012

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP -
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social

RELAÇÕES PÚBLICAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO MULTICASOS

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, como requisito à obtenção da graduação em Relações Públicas.

Orientadora: Professora Dr^a Roseane Andrelo

Bauru
2012

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de graduação em Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista – UNESP, campus Bauru, como requisito à obtenção de grau de bacharel em Relações Públicas.

Banca Examinadora

Orientadora:

Professora Dra. Roseane Andrelo

Instituição: Universidade Estadual Paulista – UNESP - Bauru

Membro:

Professor Dr. Adenil Alfeu Domingos

Instituição: Universidade Estadual Paulista – UNESP - Bauru

Membro:

Professor Dr. Edilson Marques da Silva

Instituição: Universidade Estadual Paulista – UNESP – Bauru

Bauru, 05 de Junho de 2012.

Dedico esta pesquisa a todos aqueles que acreditaram

na minha capacidade durante a minha carreira estudantil desde a Educação

*Infantil à graduação... Meus queridos professores e minha família, sem os quais jamais seria capaz
de realizar tal trabalho.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio, paciência e formação ética e moral dedicados durante minha formação como ser humano.

À minha orientadora, Professora Dra. Roseane Andrelo, por sua orientação, paciência, postura ética, compreensão, dedicação, parceria, disponibilidade, atenção e competência.

Aos amigos Chris, Clóvis, Jéssica e Larissa pelo companherismo durante os estudos.

Ao amigo Evandro Tortora, pela mão amiga nos momentos difíceis.

Aos demais colegas de turma, pelo incentivo e trocas de idéias.

Aos colegas de trabalho pela paciência durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu namorado e amigo Alexandre, por acreditar e me incentivar nos momentos de desânimo.

Por fim à Deus, a quem sou mais grata, pela saúde, inspiração e principalmente por oportunizar que as pessoas acima cruzassem meu caminho e a benção de propiciar que cursasse a graduação em Relações Públicas.

RESUMO

Em um cenário onde a informação e o conhecimento estão adquirindo cada vez mais importância, as empresas estão buscando alternativas para se manterem competitivas no mercado, uma vez que a concorrência ocorre de maneira global. O presente trabalho apresenta, por meio de pesquisa bibliográfica e estudo multicase, uma possibilidade para as organizações que desejam aumentar sua competitividade e discute sobre a participação do profissional de Relações Públicas no desenvolvimento de programas de Educação Corporativa, visando a formação continuada de um público muito importante para as organizações: o interno.

Por meio de cursos e treinamentos que podem ocorrer de maneira presencial ou a distância, os programas de Educação Corporativa possuem como objetivo desenvolver as competências críticas às organizações, buscando solucionar problemas internos e alcançar uma melhor posição frente aos concorrentes.

Procurou-se, por meio deste trabalho, apresentar de que forma o profissional de Relações Públicas pode atuar como um agente facilitador na formação do público interno da empresa por meio da Educação Corporativa.

Os cursos oferecidos pelos programas buscam manter os profissionais atualizados, além de difundir os valores, cultura e missão das empresas. Nesse ponto, a participação das Relações Públicas se apresenta como possibilidade de fortalecer a comunicação interna da organização e promover maior engajamento e participação dos funcionários.

Palavras chave: educação corporativa, público interno, educação a distância, competitividade, competências críticas.

ABSTRACT

In scenery where the information and the knowledge are acquiring more and more importance, the corporations are looking for alternatives to remain themselves competitive in the market, once the competition happens globally. The current work presents, through bibliographic research and multicases studies, one possibility for the organizations that wishes to increase their competitiveness and look into the participation of the Public Relations professional in the development of Corporative Education programs aiming (at) the continuing education of a very important audience for the organizations, the intern one

Through courses and trainings that can happen by presence or remote way, the Corporative Educational programs have as target developing of the critical competence to the organizations, aiming to solve internal problems and reach the best position against competitors.

This work is aimed to present how the Public Relation professional can act like a facilitator agent for the education of the intern public of the companies through the Corporative Education.

The courses offered through these programs aim to keep the professional always updated, besides to disseminate the values, culture and company's legacy. At this point, the participation of the Public Relations is appointed to a possibility to strengthen the organization's internal communication and promote a larger engagement and participation of the employees.

Key words: corporative education, intern public, remote education, competitiveness, critical competences.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 PÚBLICOS: ORIGEM E CLASSIFICAÇÕES	12
2.1 Públicos nas organizações	14
2.2 Públicos essenciais	18
2.3 Públicos não-essenciais	18
2.4 Públicos de rede de interferência	20
2.5 O público interno.....	21
3 A IMPORTÂNCIA E O SURGIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	26
3.1 Educação Corporativa e Educação Setorial.....	33
3.2 Avaliação dos resultados em Educação Corporativa	36
3.3 Propostas de Avaliação.....	37
3.4 Modelo ROI	38
4 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO	42
4.1 Teleducação ou Educação a Distância.....	42
4.2 Características da EaD	43
4.3 Evolução da EaD	45
4.4 Primeira Geração: estudo por correspondência	45
4.5 Segunda Geração: transmissão por rádio e televisão.....	47
4.5.1 Rádio.....	47
4.5.2 Televisão	48
4.6 Terceira Geração: uma abordagem sistêmica – AIM e a UA	49
4.6.1 Universidades Abertas (UA).....	50
4.7 Quarta geração: teleconferência	51

4.8 Quinta geração: aulas virtuais baseadas no computador e na internet	52
4.9 Educação a Distância no Brasil.....	53
4.10 Educação a distância e Educação Corporativa	57
5 O ESTUDO MULTICASOS.....	59
5.1 O Processo de análise: métodos e procedimentos	59
5.1.1 Problema de pesquisa	59
5.1.2 Método do Estudo de Multicasos	59
5.1.3 Procedimentos de coleta de dados.....	60
5.1.4 A escolha do corpus	61
5.2 PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS EMPRESAS	
 SELECIONADAS.....	61
5.2.1 Algar	62
5.2.2 Ambev.....	63
5.2.3 Banco do Brasil.....	65
5.2.4 Motorola	67
5.2.5 TAM.....	69
5.3 Reflexões sobre os casos	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, frente à concorrência que as organizações precisam enfrentar para se manter ativas e rentáveis no mercado, o conhecimento tem se tornado a principal ferramenta de gestão. As organizações já não medem seu sucesso apenas baseadas em seus resultados financeiros, mas em diversos indicadores de desempenho, tais como qualidade, inovação, satisfação dos clientes, entre outros.

Para se tornarem competitivas, as empresas¹ estão apostando na capacitação de seu público interno no próprio contexto das organizações. Trata-se de programas de Educação Corporativa que são desenvolvidos de acordo com as necessidades de cada empresa, buscando suprir as competências críticas identificadas como fundamentais para o sucesso da organização.

Esses programas podem ser realizados em ambientes físicos disponibilizados pela própria empresa ou por meio de tecnologias da informação utilizadas pelos programas de educação a distância. Dessa forma, os funcionários são incentivados a aprimorar seus conhecimentos por meio de programas flexíveis, que se adaptam aos horários e estilos de vida, distintos. Assim, a empresa se torna mais competitiva frente aos concorrentes. A sociedade é beneficiada devido ao aumento do grau de instrução e empregabilidade da população que participa desses programas.

Dessa forma, o presente trabalho tem como **objetivo** apresentar de que forma o profissional de Relações Públicas pode atuar como um agente facilitador na formação do público interno da empresa por meio da Educação Corporativa. Pretende ainda apontar uma possibilidade, por meio de pesquisas sobre o tema, para profissionais que procuram aumentar a competitividade de suas empresas, apontando como uma saída vantajosa para todas as partes a capacitação da mão de obra já existente na organização, desenvolvendo as competências críticas necessárias para o sucesso das atividades da empresa além de difundir a cultura e valores organizacionais.

Os programas de Educação Corporativa buscam, além de desenvolver o público interno por meio da formação continuada, divulgar a missão e os valores organizacionais a fim de alcançar maior coesão interna. A informação é uma

¹ Neste trabalho utilizam-se os termos “empresa” e “organização” como sinônimos com o objetivo de evitar repetições sucessivas.

importante ferramenta de gestão que pode promover o engajamento do público interno e fortalecer a imagem institucional transmitida ao público em geral. Como profissional que atua na gestão da informação, o Relações Públicas pode ser um forte aliado nos programas de desenvolvimento dos funcionários, fortalecendo os conceitos da cultura da empresa e colaborando para a formação de profissionais atualizados e comprometidos.

Foram escolhidos cinco programas de empresas que praticam Educação Corporativa para compor o estudo multicasos apresentado por este trabalho. São eles: Banco do Brasil, Ambev, Motorola, TAM e Algar. A opção se deu devido ao fato das mesmas possuírem programas reconhecidos de formação do público interno, por atuarem em ramos distintos e por divulgarem em seu site informações mais completas sobre suas iniciativas, uma vez que após contato com o atendimento de diversas empresas constatou-se que informações mais aprofundadas não são disponibilizadas ao consumidor.

Como **metodologia**, o presente trabalho se baseou em pesquisas bibliográficas de autores das áreas de comunicação organizacional e educação corporativa, tais como Marisa Éboli, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Fábio França, Paulo Nassar, entre outros.

Contou, também, com pesquisa a sites institucionais de empresas que trabalham com Educação Corporativa como estratégia para capacitação de colaboradores internos e estudos de caso sobre as mesmas.

Como principal **justificativa**, o presente estudo busca apresentar uma possibilidade de atuação para profissionais de Relações Públicas, auxiliando no desenvolvimento de programas de Educação Corporativa que buscam aumentar sua participação no mercado e competitividade em uma sociedade que tem valorizado cada vez mais a informação e o conhecimento. Por meio do desenvolvimento de competências críticas à empresa nos funcionários que já atuam na mesma é possível conquistar maior engajamento por parte desse público, reconhecimento da sociedade, por ser uma iniciativa sustentável, e ainda se torna mais eficaz frente aos concorrentes, aumentando, dessa forma, seu retorno financeiro.

No primeiro capítulo deste trabalho apresenta-se a fundamentação teórica baseada em autores da comunicação organizacional e educação corporativa buscando desenvolver conceitos sobre públicos, bem como a importância do público interno para as organizações e a necessidade de formá-lo. Relata-se, também,

sobre a Educação Corporativa como ferramenta para desenvolver o programa de formação continuada por meio dos conceitos de Educação a Distância.

No segundo capítulo discorre-se sobre a metodologia escolhida para o desenvolvimento do referencial teórico e do estudo multicaseos.

No terceiro capítulo apresenta-se o programa de Educação Corporativa desenvolvido por cinco empresas atuantes no Brasil.

2 PÚBLICOS: ORIGEM E CLASSIFICAÇÕES

O estudo sobre o conceito de público é um tema de fundamental importância na área das Relações Públicas, visto que é com ele e para ele que o profissional desta área irá voltar seus esforços para desenvolver e manter relacionamentos duradouros e confiáveis entre o mesmo e a organização.

A palavra público, do latim *publicu*, opõe-se a privado, particular e define o que pertence ou é relativo a um povo, comum, a que todos têm o direito de assistir, que é conhecido por todos. Em um sentido mais restrito, o termo pode significar: (1) o povo em geral; (2) grupo de pessoas reunidas para assistir a uma cerimônia, a um comício, a um espetáculo; (3) agrupamento amorfo, elementar e espontâneo que se empenha para chegar, por meio da discussão de um problema de interesse comum, a uma decisão uniforme” (Michaelis). Tal significado é compartilhado entre diversos autores que discutem a origem do termo em seu sentido sociológico.

Vários estudiosos afirmam que a noção do conceito de público só é possível devido ao surgimento da imprensa no século XVI passando, posteriormente, a ser analisados de maneira psicossociológica e evoluindo para o conceito político que conhecemos atualmente. Segundo Ramos (1952, apud Andrade 1977), sem os veículos de comunicação de massa, que permitem a divulgação de pensamentos a distância, não existiria público.

Para Andrade (1977), a formação dos públicos está ligada a:

- a) Pessoas ou grupos organizados de pessoas;
- b) Com ou sem contigüidade espacial;
- c) Existência de controvérsia;
- d) Abundância de informações;
- e) Oportunidade de discussão;
- f) Predomínio da crítica e reflexão;
- g) Procura de uma atitude comum.

O que indica que para a formação dos públicos é necessário um grupo de pessoas que não precisam necessariamente estar no mesmo lugar, que possuam informações, controvérsias e oportunidade de discussão nas quais prevaleça a crítica e a reflexão para alcançarem uma atitude comum.

Ainda segundo o autor, o indivíduo, enquanto público, não perde sua capacidade crítica e de autocontrole, utiliza esta capacidade frente a controvérsias e age de acordo com sua opinião, porém aberto a concessões e compartilhamento de experiências.

Existe ainda, enquanto público, a dificuldade de agir como unidade, pois os indivíduos estão divididos. Para se chegar a uma decisão coletiva, é necessário que haja a discussão entre os indivíduos do grupo, adquirindo assim uma unidade. A opinião que surge dessa discussão se forma no calor do debate sobre alguma questão de interesse coletivo e a qualidade da opinião pública depende de quão eficaz a discussão pública se mostrou. Se houve alguma discriminação ou repressão de pontos de vista diferentes, tal discussão não pode ser classificada como eficaz.

Autores de diferentes áreas do conhecimento procuraram definir o conceito de público. Entre eles, encontramos Young (1953, apud Andrade 2008), antigo professor de Psicologia Social, que, baseando-se principalmente nas diferenças entre público e multidão, define o primeiro como um agrupamento de pessoas com interesses em comum, que podem ser relativos à arte, música ou a um movimento social e são essas diferenças que distinguem o termo “público” da expressão “público em geral”.

Tarde, em sua obra “L’Opinion et la Foule” (1922), define público como uma multidão dispersa, ressaltando a possibilidade da influência de um indivíduo sobre outro que não ocupa o mesmo espaço físico.

Para Ramos (1952, apud Andrade 2008), psicólogo social brasileiro, público é uma multidão sem proximidade espacial que são unidos indiretamente pelos meios de comunicação.

Os autores citados aceitam a proximidade entre os conceitos de público e multidão, sendo estes separados apenas pela inexistência de espaço físico comum, já que leitores de um mesmo jornal, ouvintes de uma mesma estação de rádio ou expectadores de um mesmo programa de televisão podem ter interesses comuns, cada um recebendo informações em seus domicílios por meio de meios de comunicação.

Carvalho (1960, apud Andrade, 2008), em sua obra “Introdução à Psicologia das Relações Humanas”, se aproxima das definições anteriormente citadas de público em oposição à multidão, porém introduz o conceito de auditório se referindo à reunião de um público em determinado lugar, tal como um teatro ou conferência.

Tal consideração se aproxima da definição de público de Mannheim (1962), filósofo social e sociólogo húngaro, que afirma que público é o conjunto de pessoas que respondem aos mesmos estímulos, sem a necessidade de ocupar o mesmo local. O autor menciona a platéia de um jogo de futebol ou de uma apresentação teatral como exemplos de público, defendendo que tal público não pode ser classificado como multidão devido à intencionalidade da reunião e a um tipo primário de organização.

2.1 Públicos nas organizações

O conceito de público é muito utilizado também no âmbito organizacional. As organizações possuem diversos públicos que se interessam por suas atividades e é fundamental que as mesmas os identifiquem e conheçam para que sejam bem sucedidas nesse relacionamento.

Tais públicos são constituídos por funcionários, acionistas, fornecedores, comunidade na qual está inserida, entre outros que podem ser afetados e afetar suas atividades.

Entre os autores das Relações Públicas que estudam as relações entre diferentes públicos e as organizações, encontramos Philip Lesly (1995, apud França, 2003) que classifica como público os funcionários e a comunidade na qual estão inseridos e os avalia como se estes formassem uma “pirâmide de poder” no meio externo. O autor ainda classifica uma parcela da população como públicos “especiais”, entre eles se encontram os negros, mulheres, jovens e idosos.

Existe uma extensa lista de públicos que são considerados fundamentais para as empresas, com os quais elas precisam se relacionar por motivos institucionais, promocionais e de negócios.

No Brasil, a divisão clássica considera apenas três categorias de públicos: interno, externo e misto, conforme explica Andrade (1989):

Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente. (ANDRADE, 1989, p. 78)

Tal divisão é baseada na proximidade física, nível de relacionamento dos públicos com a organização e na existência de interesses em comum.

De acordo com o Jornal Brasileiro das Relações Públicas (1999), o público interno é constituído pelas pessoas que trabalham diretamente para a organização. São eles os diretores, funcionários e proprietários, ou seja, são pessoas que possuem a capacidade de gerir a empresa.

O público externo é constituído por pessoas ligadas direta ou indiretamente a uma organização devido a existência de interesses comuns. São eles associações de classe, comunidade em geral (população), comunidade vizinha, concorrentes, entidades em geral, fornecedores, Governo, imprensa, revendedores, sindicatos, entre outros.

Já o público misto é constituído por pessoas com características tanto de público interno quanto externo. Entre eles podemos destacar conselho de acionistas, família dos funcionários e prestadores de serviços (que trabalham na empresa).

Pinho (1990) ressalta que a classificação dos públicos conforme exposta acima não é consenso entre os estudiosos do assunto, uma vez que grupos de acionistas, distribuidores, fornecedores e revendedores, para alguns autores, são classificados como público interno devido às relações estreitas que estabelecem com a organização.

França (2003) defende a existência de muitos públicos de interesse para as empresas e a necessidade de um profissional das Relações Públicas para manter relacionamentos estratégicos com todos esses públicos. Citando Andrade (2003), ressalta que a atividade de tal profissional deve-se atentar à pluralidade dos interessados, uma vez que as relações públicas se destinam aos diversos públicos, que são muitos e distintos entre si. Assim sendo, o que é transmitido a um pode não ser compreendido por todos.

Já no contexto organizacional, Simões (1995, p 61) define público como um conjunto de pessoas que possuem interesses comuns referentes à organização. Assim sendo, não constitui nem um grupo psicológico, nem uma organização, pois os membros não possuem contato direto entre si. Os indivíduos se relacionam com a organização sem discutir seus interesses, expor suas idéias e solucionar problemas.

Quando os indivíduos pertencentes ao público encontram uma questão de interesse mútuo pode haver uma mudança na estrutura do grupo. As pessoas

podem estabelecer contato entre si, por meio de alguma liderança, criar uma rede de comunicação e se transformar em um grupo psicológico, podendo atingir a organização estruturalmente.

Simões (1995, p. 132–133), baseado em Matrat, apresenta uma classificação do público em categorias, que são: de decisão, que são aqueles que permitem que a organização desenvolva suas atividades por meio de sua autorização ou consentimento, possuindo força suspensiva; de consulta, que tem seu parecer solicitado quando a instituição precisa tomar alguma decisão, entre eles acionistas e sindicatos; de comportamento, que são considerados como aqueles que podem influenciar de maneira positiva ou não na organização por estarem ligados as suas atividades meio ou fim, entre eles os funcionários; e públicos de opinião, basicamente os clientes, pois sua escolha em usufruir dos produtos ou serviços gerados pela empresa determina sua permanência no mercado.

Neste íterim, a classificação dos públicos como interno, externo e misto se apresenta insuficiente para definir as relações que as empresas dos dias de hoje mantêm com seus diversos públicos, entre eles alguns que não se enquadram na definição clássica, como funcionários terceirizados, empregados temporários e estagiários. A estrutura das organizações passou por mudanças e as relações que as mesmas possuem com seus públicos também se alteraram, surgindo a preocupação com a comunicação dirigida para o público que se pretende atingir.

Para Grunig e Hunt (1983, apud França 2003), não é possível utilizar o conceito de “público geral”, pois os públicos são específicos e possuem um problema em comum. O autor estuda as ligações da organização com seu público e as conseqüências dessas ligações. Para ele o problema comum que forma o público é conseqüência de alguma pressão exercida pela organização sobre o público ou vice-versa.

Grunig e Hunt (1983, apud França 2003) estabelecem três condições para a formação de um público: que sejam indivíduos que possuam um problema em comum, reconheçam esse problema e se organizem para resolvê-lo. Para o autor, pode haver a primeira ou a segunda condição em alguns grupos, mas não a segunda ou a terceira. Com tal definição, o autor se aproxima da base sociológica utilizada por Andrade para conceber os critérios pertinentes à formação dos públicos.

De acordo com essas condições e ainda baseado em Grunig e Hunt, França (2003) apresenta quatro tipos de público:

- 1- O não-público: as três condições para a formação de um público não se aplica a ele, sendo assim, nenhuma das partes exerce influência sobre a outra;
- 2- Público latente: os indivíduos de um grupo enfrentam um problema comum relativo à empresa, mas não o identificam;
- 3- Público consciente: os indivíduos que formam o grupo reconhecem o problema;
- 4- Público ativo: o grupo reconhece o problema, se organiza para discuti-lo e tomar alguma providência. (Grunig; Hunt, 1983 p. 145, apud França, 2003)

É possível notar a interdependência das organizações com seus públicos. Todavia, devido à diversidade de públicos que se relacionam com a organização, pode-se afirmar que há diferenças na maneira como os primeiros se relacionam com as últimas. Dito isto, França (2003) salienta que é possível classificar tal interdependência como essenciais ou não-essenciais baseando-se em critérios definidos com base em quanto determinado público influencia a constituição e viabilização da organização. Segundo o autor, eles podem ser classificados da seguinte maneira:

1. O quanto a organização depende do público para se constituir e permanecer no mercado, o que determina se o público é essencial ou não-essencial para a existência e permanência da empresa no mercado;
2. O grau de participação dos públicos nas atividades da empresa. Se dessa participação depender a existência da organização significa que o público é essencial, caso contrário, pode-se defini-lo como não essencial;
3. O grau de interferência que os públicos podem exercer sobre a empresa. Neste caso, tais públicos não constituem a empresa, mas sua ação pode interferir de maneira direta ou indireta na imagem que esta possui. Nesse critério podem-se incluir os concorrentes e os meios de comunicação (imprensa).

Com base nos critérios apresentados é possível classificar os públicos que se relacionam com as organizações em essenciais, não-essenciais e de redes de interferência, baseando-se no estudo dos públicos para descobrir qual a natureza da relação existente entre públicos e organização, sua duração e o que se espera dela.

2.2 Públicos essenciais

França (2003) considera como essenciais os públicos dos quais a constituição, manutenção, sobrevivência e execução das atividades fim da empresa dependem. Este tipo de dependência não é comum para todas as empresas, apesar de sua classificação ser fixa. O grau de dependência varia de acordo com as organizações.

Os públicos essenciais dividem-se em, segundo o autor: a) constitutivos da organização: são aqueles que possibilitam a existência, provem os recursos necessários para as atividades da empresa e assumem o risco do negócio; e b) não-constitutivos ou de sustentação: são fundamentais para a empresa, mas não depende deles sua constituição. Colaboram na execução das atividades fim da organização, trabalhando para sua manutenção no mercado. Apesar de também correr os riscos do negócio, não é seu papel assumi-lo.

Os públicos de sustentação podem ainda ser classificados em duas categorias: primários e secundários. Os primários são aqueles dos quais a empresa depende para que o negócio seja possível, tais como fornecedores de produtos essenciais (matéria-prima) e colaboradores diretos. Esses públicos, embora passíveis de serem desligados, possuem maior estabilidade na empresa por possuírem laços legais e permanentes com a organização. Os secundários são aqueles que, embora contribuam para o desenvolvimento do negócio, possuem um envolvimento menor e, portanto, são mais facilmente substituídos. Como exemplo, pode-se citar os funcionários terceirizados, temporários e fornecedores de produtos não essenciais para a atividade da empresa.

2.3 Públicos não-essenciais

Públicos essenciais são aqueles que, segundo França (2003), contribuem apenas com as atividades-meio da organização, não possuindo grande participação

em suas atividades. São públicos relacionados à promoção institucional, corporativa ou mercadológica da empresa ou trabalham facilitando a relação da mesma com o mercado. O autor os divide em quatro categorias: de consultoria e promoção, setoriais associativos, sindicais e comunitários:

- 1- De consultoria e promoção: são constituídos por públicos que não pertencem à empresa. São empresas contratadas com o objetivo prestar serviços qualificados para a organização relacionados a seu planejamento e divulgação institucional ou promocional. São eles: agências de propaganda, consultorias, relações públicas, entre outros;
- 2- Setoriais associativos: são associações de classe e categorias empresariais, conselhos, confederações, federações, entre outros. São formados para defender interesses corporativos e setoriais, particulares ou coletivos frente a setores governamentais e classistas;
- 3- Setores sindicais: formados por sindicatos patronais e de trabalhadores. Tem por objetivo defender interesses de classe nas empresas em que estão ligadas. O principal deles são os sindicatos de trabalhadores que podem atuar de maneira agressiva na busca pelos seus interesses, causando, algumas vezes, movimentos reivindicatórios alheios à vontade dos empregadores.
- 4- Públicos comunitários: devido à variedade de públicos compõem esta categoria, passaram a ser considerados como um público especial pelas empresas. A participação das empresas frente a esse público é feita por meio de patrocínios e ações que possam despertar o conceito de empresa-cidadã, uma vez que a responsabilidade social é um título importante para as organizações da atualidade.

São considerados nesta categoria os Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e seus órgãos que atendem à comunidade; as empresas, comércio, bancos, que oferecem emprego para os cidadãos e oportunidades

de negócios; organizações religiosas, ONGs, associações comunitárias, partidos políticos, universidades, escolas, clubes esportivos, entre outros.

2.4 Públicos de rede de interferência

São constituídos por públicos externos que podem exercer influência sobre a organização devido ao seu poder organizacional ou representativo. São classificados em rede de concorrentes e rede de comunicação de massa, segundo França (2003).

1- Rede de concorrentes:

É constituída por qualquer empresa que atue no mesmo ramo de negócios, oferecendo produtos ou serviços semelhantes aos produzidos por outra empresa. A rede de concorrentes é merecedora de especial atenção pela agressividade com que atua e pela capacidade de rápida expansão. Devido à globalização, a concorrência deixou de ser apenas local ou nacional e alcançou as fronteiras do internacional, surgindo, dessa forma, a necessidade de as empresas estudarem e analisarem sua rede de concorrente sem todos os seus aspectos.

2- Rede de comunicação de massa:

Tal atividade possui grande poder de influenciar a opinião pública, por meio da imprensa, o que gera motivo de preocupação para todas as organizações. Seu poder de influenciar pode tanto ser utilizado de forma favorável para a empresa quanto de forma negativa, atingindo assim sua imagem perante a sociedade. Tal público possui características exclusivas que devem ser conhecidas e estudadas pela organização para que seja possível traçar estratégias para trabalhar de maneira adequada com o mesmo.

3- Redes ativistas ou ideológicas:

São grupos que contestam atividades praticadas pelas empresas por as considerarem impróprias ou prejudiciais à sociedade. Podem estar relacionadas à defesa do meio ambiente, dos animais em extinção, ao uso de

recursos naturais, desenvolvimento de novas tecnologias, lançamento de produtos modificados, como os transgênicos, entre outros (FRANÇA, 2011). Os grupos ideológicos agem de forma semelhante aos ativistas, porém sua atuação está ligada principalmente a questões políticas ou religiosas, tornando, dessa forma, seus argumentos válidos sem a possibilidade de contestação.

4- Grupos de Pressão:

Esses grupos surgem diante de questões conflitantes com a organização podendo reivindicar algum direito ou ação, defender interesses, protestar contra alguma ação da empresa que não seja aceita pela comunidade. Podem se formar espontaneamente ou serem organizados por órgãos representativos presentes na sociedade, até mesmo por intermédio de redes sociais. Tais grupos não são considerados como público, pois, uma vez satisfeitas suas reivindicações, deixam de existir. Porém, merecem atenção por parte da organização, pois podem interferir de maneira positiva ou negativa em suas atividades e até mesmo ferir sua reputação.

Tomando como base de tais classificações, parte-se agora para o aprofundamento das relações com um público essencial para as organizações, que colabora para realização de suas atividades-fim e para a sua manutenção no mercado e que, no presente trabalho, será chamado de público interno.

2.5 O público interno

O público interno é de fundamental importância para uma organização. Os funcionários, uma vez que atuam como força de trabalho, são responsáveis pelo desenvolvimento da empresa no mercado, além de atuarem como formadores e multiplicadores de informação, de acordo com Santos (2005 p. 124).

Considerados como formadores de opinião pela autora, estagiários, *trainees* e funcionários terceirizados são entendidos também como público interno e, assim sendo, podem colaborar para a formação da imagem da empresa de maneira positiva ou desfavorável.

Chiavenato (2008) considera as pessoas que compõem a organização como o diferencial que favorece a competitividade e o sucesso da mesma. Segundo o autor, “elas (as pessoas) passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.”

Ainda segundo o autor, o funcionário é o parceiro mais próximo que a empresa possui, pois ele está nela trabalhando ativamente para almejar os objetivos de sua empregadora. Cabe, então, à organização decidir de que modo trabalhará com os colaboradores, se os verá como meios para atingir os objetivos ou como parceiros da empresa, sendo a escolha das empresas bem-sucedidas a de tratar seus funcionários “como parceiros de negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.” (Chiavenato, 2008, p. 10)

Kunsch (2002) ressalta a importância do público interno reconhecendo como estratégico e multiplicador, uma vez que em seu ambiente familiar e círculo social ele vai atuar como um representante da organização, o que pode acontecer de maneira positiva ou não, dependendo de como o funcionário enxerga a empresa, da credibilidade que é transmitida pela mesma e de quanto o colaborador confia em seus produtos ou serviços.

Frente à importância que o público interno possui nas organizações, é necessário que o mesmo seja estudado e conhecido para que tal relação seja desenvolvida de maneira a torná-la favorável para ambos os lados.

Um dos papéis das relações públicas nas organizações é o de gestor da comunicação interna. Segundo Kunsch (2002), tal atividade é fundamental para manter os funcionários bem informados sobre o que acontece na empresa tornando possível para a empregadora encontrar respostas para as necessidades dos funcionários e atender suas expectativas de maneira antecipada, o que ajudará a resolver conflitos e encontrar soluções para os problemas que podem surgir na empresa.

Para que seus objetivos sejam atingidos, a comunicação interna precisa acontecer de forma contínua e sólida, não se prendendo apenas à linguagem tradicional encontrada em manuais de relações públicas. Os funcionários precisam ser tratados de maneira transparente e realista, não podendo mais concentrar as informações apenas no ambiente corporativo de maneira fechada, mas sim levar em consideração as influências externas às quais a organização está envolvida.

Seguindo a mesma linha, Schwebig (1994, apud ANGELONI, 2010) considera que a comunicação interna está ligada à externa e que a qualidade da primeira influencia de maneira direta na qualidade segunda.

Neste sentido, o profissional de relações públicas pode desenvolver um trabalho conjunto com o departamento de Recursos Humanos no desenvolvimento de atividades e canais de comunicação interna, tais como desenvolvimento de jornais impressos, murais, sistema radiofônico ou televisivo para divulgação de notícias, confraternizações, apoio aos treinamentos, caixas de sugestões, coordenação de campanhas internas, incentivos a associações esportivas, entre outras ações que estimulem a participação e o interesse do colaborador na empresa.

Kunsch (2002) ressalta a importância da existência de uma política definida com relação aos funcionários que seja justa. Os colaboradores não devem ser vistos apenas como uma forma de gerar lucro para a empresa, mas sim como pessoas que merecem respeito, tratamento digno, benefícios e participação nos lucros, elas precisam ser valorizadas. Caso contrário, programas de conscientização de funcionários promovidos pelo setor de Relações Públicas afirmando que são importantes para organização não serão bem sucedidos, uma vez que seus sentimentos não corresponderão com o que estiver sendo passado, não possuindo credibilidade.

Segundo Kunsch (1995), para que haja uma comunicação interna de qualidade, é necessário:

- Disposição da direção em abrir as informações;
- Autenticidade, usando a verdade como princípio;
- Rapidez e competência;
- Respeito às diferenças individuais;
- Implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias;
- Utilização de novas tecnologias.

De acordo com as características citadas, a qualidade da comunicação interna depende principalmente da direção da organização, que é responsável por liberar as informações para que possam ser repassadas para os funcionários. Em seguida, é necessária a criação de um plano de comunicação responsável que

integre o funcionário de maneira a despertar nele o sentimento de pertencimento, promovendo a compreensão sobre as atividades da organização.

O principal objetivo da comunicação interna é, segundo Kunsch (1995), estimular a integração entre a empresa e seus colaboradores. Portanto o setor de comunicação deve desenvolver ações planejadas para promover ao máximo tal integração.

Corrado (1994) afirma que a comunicação interna não deve ser feita apenas visando resolver algum problema entre patrões e empregados. Ela deve ser planejada para criar valores que possam ser mensurados pela empresa, sendo realizada de maneira eficiente. A administração precisa se conscientizar cada vez mais da importância de se comunicar com os funcionários, não apenas por meio das palavras, mas também pelas ações, conseguindo, dessa forma, atingir os objetivos da empresa no que se relaciona a metas de produção, serviço ao cliente e qualidade.

Angeloni (2010) ressalta os principais objetivos da comunicação interna. São eles:

- Informar e integrar todos os colaboradores da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho e externo;
- Tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno;
- Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios;
- Conhecer a opinião, os sentimentos e as aspirações das pessoas;
- Criar embaixadores da empresa. (Angeloni, 2010 p. 72)

A missão de informar e conscientizar os funcionários é tão importante que conceitos como de endomarketing foram criados para ajudar nesta tarefa. Tal conceito está diretamente ligado ao marketing, que, segundo Kotler (1994, p.37) é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que

necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

O autor afirma que o marketing interno deve ser realizado antes do externo, uma vez que para poder oferecer produtos de qualidade para os clientes é necessário preparar os funcionários para poderem fornecê-los.

Brum (2000) considera o endomarketing como um esforço para melhorar a informação na empresa e, com isso, promover uma maior aproximação com seus colaboradores.

Já Bekin (1995) relaciona o conceito de endomarketing à necessidade conscientizar os funcionários sobre a importância de oferecer ao cliente um atendimento de excelência. O ponto de vista de Bekin aponta para uma nova necessidade no ambiente corporativo que é a capacitação dos funcionários.

As organizações da Nova Economia, nas quais a moeda corrente é a informação, procuram aprimorar suas competências a fim de garantir sua permanência no mercado. O conhecimento passou a ser a chave para atingir o diferencial tão desejado frente ao aumento da concorrência, que acontece de forma global. Empresas nacionais e estrangeiras estão investindo na capacitação de seu público interno de maneira crescente e uma das formas mais eficazes utilizadas é constituída pela Educação Corporativa, conforme será debatido no próximo capítulo.

3 A IMPORTÂNCIA E O SURGIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação é um assunto que sempre despertou interesse em todos os níveis sociais e vem atingindo de maneira crescente também as organizações que procuram aumentar sua competitividade perante a concorrência.

Para estimular a discussão sobre o assunto, é importante analisar os fatores sob o enfoque histórico e sociológico, conforme orienta Éboli (2004).

Segundo a autora, a literatura nos apresenta três formas de produção de conhecimento: ideológica, institucional e tecnológica. Enquanto a escola clássica se orienta para as classes dominantes, transmitindo a ideologia vigente com enfoque nos modos de ser e pensar, a escola profissionalizante se volta às classes dominadas, transmitindo os modos de fazer com ênfase no ensino técnico.

No final do século XX, surgem as Universidades Corporativas (UCs) que utilizam o aspecto clássico e profissionalizante de maneira conjunta, visando atender os diversos públicos existentes nas organizações, mesclando os interesses ideológicos e tecnológicos.

É interessante notar que programas educacionais voltados para o desenvolvimento do público interno sempre foi uma preocupação das organizações, porém os esforços da atividade de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) eram focados principalmente nos níveis gerenciais e lideranças, sendo destinados aos demais funcionários apenas programas pontuais de treinamento. Com o surgimento do conceito de Universidade Corporativa, ampliou-se a abrangência dos programas de desenvolvimento tradicionais e a preocupação com a formação de todos os níveis hierárquicos presentes na organização. Portanto, os termos educação corporativa e universidade corporativa se equivalem, uma vez que se complementam.

Éboli (2004) afirma que para que seja possível compreender o sistema educacional de uma sociedade é necessário entender o contexto e os fatores que determinam o ideal de educação da época. Citando Luzuriaga (1990), a autora aponta como os principais fatores se relacionam. São eles:

- A situação histórica geral: é referente a como a educação colaborou para os êxitos históricos em cada momento de determinada sociedade. A educação em tempos de guerra se difere da educação em tempos de paz, por exemplo;

- O caráter da cultura: as manifestações espirituais de cada época sejam religiosas, políticas, de direito ou filosóficas influenciam na educação de um povo;
- A estrutura social: a estrutura das classes, a constituição da família, a vida comunal e as forma como o trabalho é organizado influenciam de forma direta na educação;
- A orientação política: a educação também é definida de acordo com o momento histórico pelo qual passa um povo;
- A vida econômica: a estrutura econômica, a posição geográfica e o sistema de produção influenciam na forma como a educação é entendida.

É através da educação que o ser humano se desenvolve e alcança seu potencial intelectual, físico, afetivo, estético, entre outros. Também é por meio dela que ser humano transfere sua cultura de geração para geração. Desta forma, a educação está ligada ao processo intencional de influenciar o homem, buscando formá-lo desenvolvê-lo em sociedade, além de conservar e transmitir sua cultura para as próximas gerações.

O homem é formado para viver de acordo com o momento histórico pelo qual a sociedade está passando. Ao longo da história, percebe-se a passagem do trabalho manual para o intelectual, no qual, no Egito, havia a separação entre instrução e trabalho, onde a primeira era destinada às classes dominantes e a segunda para a classe dominada.

Na Grécia, onde havia uma preocupação com a democracia educativa, também era possível perceber a separação da educação de acordo com as classes sociais. Aos governantes se ensinava a pensar e falar, a fim de que se tornassem aptos a exercerem funções de liderança, políticas, enquanto aos dominados ensinava-se a realizar tarefas, tais como a produção de armas. Naquela época, ainda não existiam escolas, os ensinamentos eram transferidos por meio de instruções de trabalho.

Durante a época Medieval, na qual as sociedades eram teocêntricas, a educação passou a exercer uma função maior, por intermédio da qual se alcançaria a salvação da alma. Em toda ação educativa era possível encontrar Deus como fundamento e o objetivo era a salvação dos cristãos.

A época do Renascimento, embora não concordasse com os dogmas culturais e religiosos medievais, também hierarquizava a educação deixando a maioria da população à sua margem.

Já no século XXI, o homem moderno vive uma fase em que a educação ganhou força em todas as esferas sociais, principalmente dentro das organizações. A economia globalizada dos tempos atuais abriu margem para concorrências acirradas em nível mundial e mudou o foco do fazer para o pensar, dando início à Era do Conhecimento.

O conceito de Educação Corporativa surgiu nos Estados Unidos, sendo a primeira universidade corporativa inaugurada em 1955 pela General Electric. Porém, somente na década de 1990, a iniciativa ganhou força e houve um aumento de 400, em 1988, para 2000 universidades corporativas naquele país no ano de 2004. As expectativas sugeriam que até o ano de 2010 o número de universidades ligadas às empresas ultrapassasse o número de universidades tradicionais existentes no país, segundo Éboli (2004).

A primeira empresa no Brasil que adotou o conceito de universidade corporativa e fundou o primeiro campus foi a Accor, em 1992, em Campinas. Em 2002, a empresa estabeleceu parceria com o Centro Federal de Educação Tecnológica e criou um programa de pós graduação *latu senso* reconhecido pelo Ministério da Educação.

Durante a década de 1990, de acordo com Éboli (2004), havia apenas dez empresas que possuíam universidades corporativas no Brasil. Atualmente esse número já passou de cem e continua crescendo a cada dia.

A Educação Corporativa, que promove a gestão do conhecimento, tem sido uma ferramenta utilizada pelos gestores das organizações que ao mesmo tempo em que reconhecem que a formação e desenvolvimento dos administradores é um processo que exige atenção e precisa se moldar à organização em questão, trabalha também com a formação dos funcionários e isso, além de colaborar com o desenvolvimento da empresa por meio do conhecimento adquirido, também o desenvolve para a vida fora da organização, trazendo benefícios também para a sociedade.

Para a autora, o principal objetivo da Educação Corporativa é o de estimular “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2004

p. 48), o que, para o atual cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas, é um conceito que desenvolve as pessoas e, ao mesmo tempo, a organização para a qual trabalham.

Meister (1999) enumera os fatores que sustentaram o surgimento das Universidades Corporativas (UCs) e ressalta que tal atividade é uma ferramenta que facilita a mudança cultural das organizações. São elas:

- 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 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. (MEISTER, 1999, p. 1-12)

É importante ressaltar que o programa de UCs promove o desenvolvimento dos funcionários por meio da gestão por competências. É possível verificar o quanto a organização está ligada a esse projeto ao analisar se as outras áreas da empresa que são administradas pelo departamento de Recursos Humanos também são geridas seguindo o critério de competências. Percebe-se que o conceito de UC torna-se um traço cultural da empresa quando além do setor de T&D, as contratações, remunerações e avaliações também são realizadas com base em competências. (EBOLI, 2004)

As organizações que trabalham com as UCs desenvolvem uma prática de educação continuada e podem perceber a importância de aliar o aprendizado constante com as metas da empresa.

A UC busca formar e desenvolver talentos na empresa incentivando a gestão do conhecimento na organização em um processo contínuo de ensino. Por meio de tal ferramenta almeja-se o desenvolvimento de competências administrativas e humanas das quais toda a atividade empresarial necessita para executar seus planos de negócio.

De acordo com Éboli, os objetivos globais das UC são:

- Difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal. (EBOLI, 2004, p. 49)

Meister (1999) aponta cinco princípios que os projetos de implantação das UCs costumam organizar. São eles: definição de programas que apontem as competências críticas, abandono do conceito “sala de aula” e adoção de métodos que permitam o aprendizado a qualquer momento e lugar, definição de programas que transpareçam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial, estímulo para gerentes e líderes participarem do processo educacional, criação de métodos de avaliação eficazes para que se torne possível medir os investimentos e resultados obtidos.

Quando uma organização investe na criação de uma UC, alguns pressupostos intrínsecos devem ser levados em conta. Tais pressupostos são, segundo Éboli (2004): há o interesse da empresa em desenvolver as competências críticas ao invés de investir apenas no desenvolvimento de habilidades individuais, como ocorre com os treinamentos realizados pelos tradicionais setores de T&D; o interesse em desenvolver o conhecimento de todos os funcionários e, com isso, fortalecer a cultura organizacional; o interesse em ter um programa de desenvolvimento que considera as necessidades estratégicas da organização como um todo; interesse em desenvolver programas e projetos que priorizem as competências críticas identificadas como importantes para a empresa e o interesse

em trabalhar com conceitos de educação inclusiva, não apenas de funcionários, mas também de familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, comunidade, entre outros, desenvolvendo, desta forma, competências críticas tanto no público interno quanto externo. O resultado que se obtém por meio da adoção de tais pressupostos é o aumento da competitividade da organização, ao invés do desenvolvimento apenas de características individuais.

A existência de uma UC não está ligada apenas a um espaço físico disponibilizado pela organização. Atualmente, com a rápida evolução das tecnologias da informação, é possível que tal atividade seja realizada através de meios virtuais.

Éboli (2004) apresenta resumidamente os dez passos básicos para a elaboração de um projeto de implantação de uma UC em uma organização. São eles:

- Envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem;
- Definir o que é crítico para o sucesso;
- Realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas;
- Alinhar o sistema de educação às estratégias do negócio;
- Definir públicos-alvo;
- Avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas;
- Conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios;
- Avaliar tecnologia de educação disponível;
- Criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem;
- Estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

No quadro 1, pode-se encontrar as principais diferenças existentes entre os treinamentos desenvolvidos pelos setores de T&D e os programas de educação corporativa adotado por diversas empresas:

Quadro 1 – Diferenças entre programas de T&D e Educação Corporativa

Centro de treinamento	→	Educação Corporativa
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Adaptado de Meister 1999

Éboli (2004) afirma ainda que as organizações que primeiro investiram e adotam programas de Educação Corporativa possuem uma admirável capacidade de visualizar o futuro antecipadamente e, dessa forma, são capazes de desenvolver programas de capacitação de funcionários de maneira competitiva e possuem a coragem para enfrentar o desafio de tornar tal investimento viável economicamente por meio de avaliação da eficácia desses programas e o quanto contribuíram para o sucesso da organização.

Algumas empresas possuem programas de treinamento e os classificam com Universidade Corporativa. Tais programas podem ser divididos, segundo Mark Allen (2002, apud Éboli, 2004), nos seguintes níveis:

1. Somente treinamento: algumas Universidades Corporativas atuam apenas como departamentos de T&D, oferecendo treinamentos para os funcionários;
2. Treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo: oferece, além de treinamentos, cursos de desenvolvimento para executivos. Enquanto o treinamento trabalha as habilidades para executar determinada atividade, o desenvolvimento oferece educação que objetiva modificar aspectos no comportamento dos cargos de liderança;
3. Oferta de cursos com crédito acadêmico: UCs que oferecem cursos que poderiam equivaler a disciplinas regulares em universidades tradicionais, por meio de parceria com as mesmas;
4. Oferta de cursos que proporcionam efetivamente o grau acadêmico: as UCs oferecem programas de bacharelado ou mestrado. Tal categoria de

Universidade Corporativa necessita de certificação de órgãos públicos competentes (MEC, Capes) para poder atuar. Segundo o autor, são poucas as UCs que estão habilitadas a atuar neste nível no mundo.

Allen (2002, apud Éboli, 2004) pondera que não existe a necessidade de a organização classificar em níveis a Universidade Corporativa que mantém, porém alguns requisitos são necessários para que a iniciativa seja realmente reconhecida como tal.

Se a organização oferecer apenas treinamentos, mesmo que sejam extensíveis a todos os funcionários, não pode ser considerada com Universidade Corporativa. Para ser considerada como tal, a organização deve oferecer um plano de desenvolvimento, além de treinamentos, minimamente.

Outro aspecto que define uma Universidade Corporativa é a sua ligação com os planos estratégicos da empresa, pois sua finalidade é auxiliar a organização a atingir seus objetivos.

3.1 Educação Corporativa e Educação Setorial

Conforme exposto anteriormente, a Educação Corporativa é uma ferramenta utilizada pelas empresas para capacitar seu público interno de maneira estratégica, conseguindo, dessa forma, desenvolver os funcionários que trabalham na mesma, oferecendo uma complementação de seus estudos, ao mesmo tempo em que proporciona vantagens competitivas para a empresa.

Já a Educação Setorial é um novo conceito, embora sua prática já aconteça há bastante tempo, que possui seu significado semelhante ao da Educação Corporativa. Consiste em um trabalho realizado por empresas de determinado setor visando a capacitação de mão de obra para atuar no mesmo.

De acordo com Ismar Ferreira da Costa Filho², Educação Setorial e Educação Corporativa são duas ferramentas que possuem objetivos parecidos, porém alguns detalhes os diferenciam.

² Ismar Ferreira da Costa Filho é assessor de Secretaria de Desenvolvimento da Produção, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Coordenador do Fórum de Competitividade de Biotecnologia.

Segundo Ismar (2006), a principal semelhança entre as duas iniciativas é que buscam o aperfeiçoamento de competências para alcançar a competitividade fundamental no mercado dos dias atuais.

O autor ainda salienta que manter programas de Educação Corporativa pode implicar em elevados custos, o que restringe a participação de empresas de pequeno porte nessas atividades. Foi para tentar solucionar tal questão que surgiu e tem crescido no Brasil programas de desenvolvimento de mão de obra para atuar em setores que desempenham determinadas atividades ou para algumas categorias profissionais específicas. Tais atividades são desenvolvidas por associações, sindicatos, organizações não governamentais (ONGs) que procuram estabelecer parcerias com instituições de ensino ou universidades capazes de colaborar para o bom desenvolvimento dessas atividades.

O objetivo básico dessas parcerias é garantir o desenvolvimento de mão de obra qualificada para atender à demanda de determinados setores com pessoas que possuam as competências necessárias para obter sucesso em tais setores e indústrias.

O autor salienta que, para atingir tal objetivo, empresas de determinado setor, embora concorrentes, formam uma parceria visando a formação de profissionais que se encaixem nas exigências do setor e promovem, dessa forma, a gestão do conhecimento necessário para suas atividades.

Éboli (2004) apresenta alguns exemplos de instituições que optaram por desenvolver um programa de Educação Setorial e foram bem sucedidos. São eles:

- Educação Corporativa do Senac – SP;
- Rede estratégica das UCs criada pela Confederação Nacional da Indústrias;
- UniDistribuição, uma iniciativa do ABGroup;
- Universidade Virtual do Sesi (UniSesi);
- Universidade Abramge, da Associação Brasileira de Medicina em Grupo;
- Universidade de Alimentos (UAL), no Paraná;
- Universidade Secovi, promovida pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo;
- Universidade Sebrae de Negócios (USEn), em Porto Alegre;

De acordo com a autora, tais programas possuem alguns pontos em comum, tais como a busca pelo desenvolvimento de competências, com o objetivo de elevar o padrão da mão de obra dos setores, tornando-a capacitada para colaborar com o sucesso das empresas e, conseqüentemente, do setor; a criação de um pólo de fornecimento de conhecimento para as empresas que compõem o ramo de atividade; o desenvolvimento da cultura do setor e o aumento do valor de mercado dos profissionais capacitados.

Tais características demonstram que o programa de Educação Setorial oferece vantagens para as empresas, que passam a contar com funcionários mais bem preparados para desenvolver suas atividades, ao mesmo tempo em que beneficia a comunidade que possui suas chances de conseguir uma colocação no mercado de trabalho aumentadas.

As diferenças entre os programas de Educação Corporativa e Educação Setorial podem ser observadas no quadro 2:

Quadro 2 – Comparação entre Educação Corporativa e Educação Setorial

	Educação Corporativa	Educação Setorial
Objetivo geral	Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento de pessoas
Objetivo específico	Competitividade da empresa	Formação da força de trabalho do setor
Foco	Missão, Visão – Estratégia empresarial	Desenvolvimento do setor produtivo
Condução do processo	Empresa	Entidade representativa de classe/setor
Benefícios	Empresa	Setor (empresas associadas)
Parcerias	Instituições de ensino	Instituições de ensino

(Ismar Ferreira da Costa Filho, 2006)

Conforme observado no quadro, pode-se notar que a principal diferença entre os dois programas consiste no fato de que a Educação Corporativa tem seus objetivos voltados para o desenvolvimento estratégico da empresa, enquanto a Educação Setorial está voltada para o desenvolvimento da mão de obra para atuar em um determinado setor. Ambas as iniciativas exemplificam o fenômeno da alteração dos valores das empresas, que passam a ser avaliadas pelo conhecimento que possuem e não mais apenas pelo que produzem.

É necessário ressaltar neste momento a importância da comunicação interna nas empresas que gerenciam as informações tão caras para as organizações, pois é por meio do compartilhamento das mesmas que promove o conhecimento de todas as áreas das empresas permitindo, desta forma, um trabalho conjunto para se alcançar os objetivos organizacionais.

O profissional de Relações Públicas é capacitado para gerir as informações que circulam no interior das empresas, trabalhando para que cheguem até seu público alvo da maneira mais eficiente. Tal profissional atua como um facilitador que auxilia a empresa a atingir e conservar o comprometimento dos funcionários realizando ações planejadas estrategicamente para satisfazer as necessidades do público interno, além de promover relações em busca da criação de ambientes onde os funcionários se sintam comprometidos com a empresa de maneira natural.

A comunicação empresarial deve ser realizada de maneira ética, responsável e comprometida com a verdade. O funcionário que se sente respeitado se compromete de maneira mais estreita com a organização e passa a ser um diferencial competitivo para a mesma.

3.2 Avaliação dos resultados em Educação Corporativa

A Educação Corporativa, para ser entendida como tal, precisa ter seus objetivos alinhados aos da organização para que seja possível desenvolver as competências críticas necessárias para o sucesso de suas atividades.

Desta forma, é importante que se avalie os resultados da Universidade Corporativa em si e de todas as iniciativas ligadas à Educação Corporativa. De acordo com Kira Tarapanoff³ e Afrânio Carvalho Aguiar⁴ (2006), as avaliações de índice de desempenho desses programas devem levar em conta quais são os objetivos da empresa, as competências institucionais disponíveis, as falhas, novas necessidades de competências críticas, e a realização dos treinamentos necessários. Após realizadas as atividades, quando os funcionários voltam para seus postos de trabalho é importante avaliar porquê ocorreu melhora ou não em seu

³ Pesquisadora visitante do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior / Secretaria de Tecnologia Industrial, Universidade de Brasília.

⁴ Pesquisador visitante do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior / Secretaria de Tecnologia Industrial, Universidade FUMEC.

desempenho profissional e se o programa atendeu ou não as estratégias e objetivos da organização.

Os autores Kira Tarapanoff e Afrânio Carvalho Aguiar (2006) afirmam que as avaliações realizadas dos programas de Educação Corporativa nas organizações têm sofrido críticas devido ao fato de não considerarem o cumprimento das estratégias da empresa e porque o retorno dos investimentos freqüentemente não é mensurado.

Críticos desse sistema também apontam o fato de que as avaliações realizadas sobre as atividades neste setor levam em consideração somente o nível de satisfação dos funcionários e o total de horas e cursos que são oferecidos, mas não são capazes de medir se o desempenho do profissional melhorou após o treinamento ou se os resultados dessa iniciativa ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos. Allen (2002, apud Tarapanoff; Aguiar, 2006) salienta que o que realmente deve ser considerado nas avaliações é o desempenho e não a satisfação gerada pelo programa.

3.3 Propostas de Avaliação

Os dois métodos mais utilizados para medir os resultados de programas de Educação Corporativa foram propostos por Kirpatrick e Phillips (Tarapanoff; Aguiar, 2006).

Kirpatrick, em 1959, desenvolveu um sistema para avaliar o valor de um treinamento oferecido por uma instituição para seus colaboradores. O “modelo Kirpatrick” sugere que o treinamento seja avaliado em quatro níveis. São eles:

- Nível 1 – Reação: Os participantes gostaram do programa oferecido?
- Nível 2 – Aprendizado: Que conhecimentos, habilidades e outras atitudes os participantes adquiriram?
- Nível 3 – Com o resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?
- Nível 4 – Resultados: O programa afetou os resultados tais como custos, qualidade do trabalho, produção e outros?

Tal sistema, que é considerado até os dias de hoje como o mais aceitável, é avaliado por Adelsberg e Trolley (1999, apud Tarapanoff; Aguiar, 2006) como lógico e útil na mensuração de programas de treinamento.

Ainda assim, o benefício sobre os resultados institucionais continua sendo difícil de mensurar de forma separada, mesmo para as empresas americanas, de onde partiram as Universidades Corporativas. Cleveland & Schultz (1990, apud Tarapanoff; Aguiar, 2006) acreditam que os programas de treinamento continuam a ser realizados apenas no nível 1 do sistema de Kirpatrick, ou seja, a nível de reação.

Adelsberg e Trolley (1999, apud Tarapanoff; Aguiar, 2006), para resolver tal questão, sugerem que as Universidades Corporativas sejam administradas tal como um negócio no qual o foco principal é a necessidade de seus clientes, que se configura como aprendizado devidamente alinhado com a estratégia da empresa. É necessário que a avaliação de desempenho deixe claro esse alinhamento para que os envolvidos percebam que o programa de treinamento agrega realmente valor às atividades da empresa.

Quando concebida como um negócio, o custo-benefício do programa deve ser avaliado levando em consideração o retorno dos investimentos empregados para sua realização.

Foi desenvolvido, dessa forma, um sistema de mensuração denominado ROI (Return on Investment). Em português utiliza-se a sigla REIC, que significa Retorno do Investimento em Educação Corporativa.

3.4 Modelo ROI

Tal modelo começou a ser utilizado na década de 1970, porém seu conceito sofreu diversas alterações ao longo dos anos. A proposta mais bem aceita deste sistema foi apresentada por Phillips. Segundo o autor, o modelo é composto por cinco blocos. A seguir, uma apresentação dos elementos da metodologia ROI (Phillips, 2003, apud Tarapanoff; Aguiar, 2006):

- Referencial de avaliação: tal bloco sugere como os dados devem ser coletados. O processo sugerido é o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton, que consiste em um sistema de gerenciamento estratégico que monitora as estratégias da organização a longo prazo (Miranda, 2001 apud Tarapanoff;

Aguiar, 2006), ou o modelo de Kirpatrick com seus quatro níveis de avaliação. Phillips se baseia neste último sistema, acrescentando apenas mais um nível, o de retorno sobre o investimento.

- O modelo processual: indica como os dados devem ser coletados, analisados e divulgados para os interessados.
- Desenvolvimento de padrões: o desenvolvimento de padrões é imprescindível para que os resultados sejam confiáveis. Tal procedimento permite que o sistema seja reproduzido em outras situações e oferece credibilidade para o processo de avaliação.
- Implementação: aborda diversos aspectos que devem ser considerados nesta etapa: habilidade, comunicação, papéis, responsabilidades, planos e estratégias.
- Aplicações e práticas: descreve como o processo deve ser implantado na empresa, o valor atribuído a atividades, produtos e serviços que são desenvolvidos por funcionários, que são apresentados pelo processo de mensuração e avaliação para a empresa e o impacto que a avaliação de determinado programa provoca para a organização.

O primeiro bloco aponta que a divisão da avaliação em níveis ajuda a entender como é calculado o retorno do investimento realizado no programa. Em cada nível são coletadas diferentes informações que ajudam a mensurar os resultados obtidos no programa de desenvolvimento. Os níveis são divididos da seguinte maneira:

- Nível 1 – Reação, satisfação e planejamento da ação: verifica-se o grau de satisfação do colaborador após o treinamento e a intenção de aplicação do conteúdo aprendido e competência desenvolvida;
- Nível 2 – Aprendizado: verifica-se o conteúdo aprendido pelo participante por meio de testes, simulações, avaliações de grupo, entre outras formas de avaliação;
- Nível 3 – Aplicação e implementação: utiliza-se vários métodos de acompanhamento para verificar se os participantes aplicaram o que

aprenderam durante o treinamento em suas atividades. Neste nível, é importante que se saiba a frequência e a utilização das habilidades desenvolvidas. Porém, as informações adquiridas até este ponto apontam apenas para o sucesso ou não da aplicação treinamento, mas ainda não é possível saber se implica em reflexos positivos para o negócio.

- Nível 4 – Impacto sobre o negócio: neste nível, a avaliação está focada nos resultados reais alcançados pelo funcionário treinado e na aplicação das competências desenvolvidas em seu trabalho. Desta forma, é possível medir resultados, qualidade, custo, tempo despendido e satisfação do cliente. Até este ponto é possível medir o impacto do programa sobre o desenvolvimento da organização, mas ainda não apresenta a relação custo-benefício.
- Nível 5 – Retorno sobre o investimento: neste último nível é realizada a comparação entre os benefícios monetários com os custos do programa. O sistema ROI costuma ser apresentado por meio de porcentagem ou relação custo-benefício. A avaliação do impacto só está completa após ser realizada a verificação do investimento realizado no programa. (Phillips, 2003 apud Tarapanoff; Aguiar, 2006)

A avaliação dos níveis 1 e 2 podem ser realizadas durante o treinamento, enquanto que a avaliação dos níveis 3 e 4 devem ser realizadas após o término do programa. De acordo com Tarapanoff e Aguiar (2006), se as medidas não forem aplicadas a cada nível, não é possível afirmar que os resultados se deram a partir do programa de treinamento. Para o cliente, o valor das informações aumenta se as mesmas forem apresentadas em cadeia, o que representa o resultado do programa a cada nível.

A metodologia ROI é uma forma de avaliação focada no cliente e em suas necessidades de informação, uma vez que é ele quem patrocina os custos com o desenvolvimento do programa e espera um retorno financeiro sobre sua iniciativa.

Em obra conjunta com Stone, Phillips (Phillips; Stone 2002) apresenta mais uma forma de mensurar o custo-benefício do programa de treinamento que consiste na identificação dos benefícios intangíveis.

Para os autores, os benefícios intangíveis também devem ser mensurados e apresentados, podendo ser utilizados para avaliar o resultado do programa por meio de informações qualitativas. Podem ser considerados efeitos intangíveis como satisfação no trabalho, melhoria na comunicação, aumento de cooperação, maior comprometimento, menor taxa de reclamações, entre outras. Em alguns casos, tais efeitos são considerados tão ou mais importantes do que as medidas quantitativas tangíveis.

Phillips e Stone sugerem que tais resultados sejam considerados juntamente com as medidas do nível 3, como intangíveis do tipo comportamental e também nas medidas do nível 4, como intangíveis que podem provocar impacto sobre o negócio, medindo a satisfação do cliente e redução da evasão de empregado. (Phillips; Stone, 2002)

Algumas organizações contam com espaço próprio para a implantação de sua Universidade Corporativa, porém outras não dispõem de um espaço físico para a realização das atividades de treinamento ou as realizam utilizando também o meio virtual.

Assim, como é considerado um dos requisitos para a viabilidade da Educação Corporativa a existência das tecnologias da informação, é relevante o estudo dos meios pelos quais tal atividade pode ser desenvolvida, como será apresentado no próximo capítulo.

4 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO

4.1 Teleducação ou Educação a Distância

O conceito de teleducação surgiu devido à insuficiência do sistema educacional tradicional, ou seja, baseado em aulas presenciais, de atender a toda demanda de educação, conforme explica Moore e Kearsley (2008). Como existem muitos cidadãos que, devido a distância em que vivem da instituição de ensino aliado a falta de recursos, não tem condições de chegar até a escola, a educação a distância foi a alternativa utilizada para incrementar a oferta educativa e atender as necessidade de todos os setores da sociedade.

Teleducação é derivada da grega palavra telos, que possui como significado distância. Desta forma, teleducação significa educação a distância. De acordo com Bordenave (1987), o termo teleducação não denota apenas educação por televisão, mas qualquer forma de educação midiaticizada, no qual o contato entre professor e aluno se dá por meio de um ou vários meios de comunicação.

Segundo o autor, a idéia de que professor e aluno precisavam dividir o mesmo espaço físico para tornar o aprendizado possível surgiu nos tempos em que o gesto, a palavra e o desenho eram as únicas formas possíveis de se comunicar. Quando novos meios de comunicação surgiram, como os livros, após 1453, possível devido à invenção da imprensa por Gutemberg, o trabalho dos professores, que eram os únicos responsáveis pelo ensino, passou a ser dividido com tais meios, primeiramente o texto, seguido pelo correio, rádio, televisão e outros mais recentes.

Quando os primeiros homens começaram a aprender através dos textos, sem a intervenção de professores, abriu-se a possibilidade da utilização da educação a distância, que tomou impulso quando, no começo do século XX, os correios tiveram maior penetração no mercado e conquistaram a confiança da sociedade na Europa e Estados Unidos.

Os autores salientam que, naquela época, já começava a surgir a necessidade de formação da mão de obra com demandas cada vez mais elevadas de trabalhadores capacitados tecnicamente. Neste contexto nasceu a educação por correspondência e o princípio da necessidade da existência de um professor juntamente com alunos em sala de aula como a única maneira possível de aprender começou a se enfraquecer.

A primeira experiência da utilização do ensino por correspondência ocorreu nos Estados Unidos, quando a Calvert School passou a oferecer educação elementar para crianças por correspondência, em Baltimore, em 1905.

A educação a distância foi muito utilizada desde pais que ensinavam seus filhos em casa com o auxílio da educação por correspondência, quanto por empresas que buscavam a o ensino técnico de sua mão de obra. Atualmente, tal modalidade tem alcançado cada vez mais espaço no âmbito acadêmico e servido de base para programas de Educação Corporativa.

De acordo com Maia e Mattar (2007), são várias as denominações dadas a educação a distância, tais como ensino ou educação por correspondência no Reino Unido, estudo em casa e estudo independente, nos Estados Unidos, estudos externos, na Austrália, telensino ou estudo a distância, na França, estudo ou ensino a distância, na Alemanha, educação a distância, na Espanha, teleducação, em Portugal, entre outras.

Várias são as definições sugeridas para educação a distância, mas os autores a definem como “uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação.” (Maia; Mattar, 2007, p. 6).

4.2 Características da EaD

A sigla EaD (educação a distância) é utilizada para definir programas de ensino nos quais alunos e professores não dividem o mesmo espaço físico, que se baseia na filosofia de que o aprendizado não deve ocorrer apenas em sala de aula. (Maia; Mattar, 2007).

Segundo os autores, na sociedade da informação e conhecimento, o ensino presencial tradicional, baseado no modelo da sociedade industrial e educação em série, pode ser considerado o meio menos apropriado para o aprendizado. Alguns programas de EaD contam com alguns encontros presenciais, porém quando tais encontros são freqüentes considera-se como um programa de educação semipresencial.

As atividades que ocorrem em cursos de EaD podem acontecer de forma síncronas, quando alunos e professores precisam estar conectados ao mesmo

tempo para desenvolver tais atividades ou de forma assíncrona, quando os mesmos não precisam estar conectados, ou seja, há uma separação no tempo.

No primeiro caso, utiliza-se ferramentas que permitem a conexão das duas partes, tais como *chats*, videoconferências e, com o avanço da tecnologia, também com plataformas virtuais.

Ainda segundo os autores, uma das vantagens do ensino a distância é que a mesma possibilita que o aluno estude e aprenda em seu próprio tempo, pois cada indivíduo possui seu próprio ritmo de aprendizado, o qual pode se diferenciar bastante de uma pessoa para outra. Assim, sendo, com a EaD, o aluno pode se autoprogramar de acordo com seu tempo e disponibilidade.

Porém, tal modalidade de ensino necessita de apoio e planejamento de uma instituição de ensino, se diferenciando, desta forma, do auto-estudo. Uma das exigências para que um programa de educação a distância seja reconhecido, é o credenciamento no MEC, no caso do ensino superior. Outra exigência é que haja o acompanhamento e supervisão das atividades por um tutor. Algumas formas de se praticar EaD são as Universidades virtuais e Universidades Corporativa, que se utilizam de *e-learning* para capacitar seus colaboradores com reduzida despesa com transporte.

Outra característica da Educação a Distância apontada por Maia e Mattar (2007) é a utilização dos meios de comunicação tecnológicos que mediam a relação entre professores e alunos. Pode-se desenvolver programas de EaD baseados em telefone, rádio, vídeo, CD, televisores, e-mail, teleconferências interativas, grupos de discussão virtuais, entre outros.

A tecnologia da informação facilita a interatividade entre professores e alunos permitindo que o aprendizado não ocorra somente de maneira unilateral baseado apenas em recepção de conteúdo. Por meio da utilização dessas ferramentas o aluno aprende a fazer uso das tecnologias da informação, o que se torna um diferencial competitivo para essas pessoas no mercado de trabalho. Porém o uso dessas ferramentas tecnológicas não é o que define a EaD, pois a transmissão do conhecimento pode ser realizado a partir de qualquer meio de comunicação, criando uma diferenciação entre EaD e uma de suas vertentes, que é a EaD on line, cuja base é a utilização da internet somente.

O uso dos meios eletrônicos para educação permite o desenvolvimento da autonomia do aluno, mas também torna possível uma comunicação de mão dupla, na qual é possível interagir tanto com professores quanto com os demais alunos.

A metodologia EaD permite que qualquer pessoa tenha acesso a educação. Isso a torna inclusiva, pois deficientes e pessoas que não possuem condições de se locomover até um centro de ensino passam a ter uma alternativa para aprender e se desenvolver profissionalmente.

4.3 Evolução da EaD

Segundo Moore e Kearsley (2008), a educação a distância evoluiu ao longo da história. Sua primeira geração se deu na época em que o principal meio de comunicação era o texto e o ensino ocorria por meio de correspondência. A segunda geração se passou quando o rádio e a televisão se tornaram ferramentas para a difusão do conhecimento. A terceira geração teve seu início quando apareceram as primeiras universidades abertas e se baseou no avanço das tecnologias, como nos casos anteriores. Nos anos de 1980 ocorreu o primeiro curso a distância por áudio e vídeo conferência em tempo real, que era transmitido por telefone, satélite, cabo e redes de computadores. A última geração de educação a distância se baseia no ensino e aprendizado baseados em ferramentas da internet e tecnologias da informação.

4.4 Primeira Geração: estudo por correspondência

A história da educação a distância tem início em 1880, quando os cursos eram realizados por correspondência. Tal modalidade era conhecida também como estudo em casa ou estudo independente.

Naquela época, as pessoas passaram a ter a opção de estudar em casa ou no trabalho com a instrução de um professor a distância. Tal novidade foi possível devido aos serviços dos correios, se tornaram mais populares e confiáveis, aliado à expansão da rede ferroviária.

No ano de 1878, o bispo John H. Vincent criou o Círculo Literário e Científico Chautauqua, que oferecia cursos por correspondência com duração de quatro anos

coabrindo o material de leitura para suplementar os cursos de verão oferecidos no Lago Chautauqua (Scott, 1999 apud Moore; Kearsley, 2008)

Na mesma época, outras instituições de ensino passaram a utilizar também cursos por correspondência sobre segurança nas minas. Tal instituição, denominada Colliery Engineer School of Mines, obteve tanto sucesso com este curso que passou a oferecer outros cursos, mudando seu nome para International Correspondence Schools (ICS), em 1891. Atualmente a instituição pertence ao conglomerado editorial Thomson, e passou a ser conhecida como Education Direct.

Várias outras instituições se utilizaram da educação por correspondência para criar seus cursos, obtendo sucesso. Na Inglaterra, um grupo de professores da University of Cambridge tentou atribuir um diploma aos cursos a distância para que os trabalhadores tivessem acesso à educação superior, porém a idéia foi rejeitada pela administração. Na mesma época, Richard Moulton, um dos principais idealizadores da iniciativa se mudou para os Estados Unidos, conheceu Willian Rainey Harper e começaram a trabalhar juntos na criação do modelo de curso universitário que havia sido rejeitado por Cambridge.

Em 1892, Willian R. Harper, que já havia tido experiência no campo da educação por correspondência, foi nomeado como primeiro presidente da University of Chicago, fundada com base nas experiências de Harper e na visão igualitária que Richard Moulton possuía sobre o uso das tecnologias postais oferecendo oportunidade de educação à população adulta. Este foi o primeiro programa formal de educação a distância implantado no mundo.

O principal intuito da educação à distância era levar conhecimento por meio da tecnologia a quem não poderia alcançá-lo de outra forma. Assim, as mulheres foram beneficiadas com tais programas e desempenharam um papel importante na história da educação a distância. Uma das primeiras escolas de estudos em casa foi criada em 1873 por Anna Eliot Ticknor. Conhecida como Society to Encourage Studies at Home, tinha como objetivo ajudar mulheres, que não podiam freqüentar instituições de ensino, a terem acesso à educação por meio de materiais entregues em casa. (Nasseh, 1997 apud Moore; Kearsley, 2008)

A partir daí, muitas outras iniciativas foram tomadas com vistas a oferecer educação a pessoas que não podiam freqüentar uma instituição de ensino formal por qualquer motivo. O sucesso da educação por correspondência foi tamanho que em 1930 havia 39 universidades que ofereciam cursos de tal modalidade e, segundo

Bittner e Mallory (1993, apud Moore; Kearsley, 2008), cerca de dois milhões de alunos eram matriculados a cada ano, quatro vezes mais do que todos os alunos matriculados em faculdades, universidades e escolas profissionais nos Estados Unidos.

Em 1926, escolas sem fins lucrativos criaram um órgão para regulamentar o funcionamento das instituições denominado NHSC (National Home Study Council). Em 1994, houve a alteração do nome para Comissão de Educação e Treinamento a Distância (DECT – Distance Education Training Council). Mesmo antes da formação do NHSC, os educadores por correspondência codificaram formalmente seus padrões de atuação juntamente com a National University Extension Association (NUEA) buscando garantir a qualidade de suas atividades.

4.5 Segunda Geração: transmissão por rádio e televisão

4.5.1 Rádio

Quando, no início do século XX, o rádio surgiu, os educadores por correspondência se entusiasmaram com a possibilidade de utilizar a nova tecnologia para difundir educação. De acordo com Saettler (1990 apud Moore; Kearsley, 2008), a primeira autorização para uma emissora educacional foi concedida em 1921 à Latter Day Saints' da University of Salt Lake City.

Em 1925, a State University of Iowa oferecia os primeiros cursos de cinco créditos por rádio e, segundo Pittman (1986, apud Moore; Kearsley, 2008), dos 80 alunos matriculados na primeira turma, 64 terminaram o programa do curso na própria universidade.

Porém, apesar do entusiasmo inicial, o rádio acabou não se perpetuando como ferramenta de divulgação de conhecimento devido ao baixo interesse entre os educadores e direção das universidades. As rádios comerciais se interessavam pela transmissão de programas educativos mais pela possibilidade de conseguir anúncios do que pelos fins a que se destinava o projeto.

4.5.2 Televisão

Segundo Moore e Kearsley (2008), no começo da década de 1930 já estava em desenvolvimento a televisão educativa. Naquele mesmo ano, programas sobre higiene oral e astronomia eram transmitidos pela University of Iowa. Em 1939, quase 400 programas já haviam sido transmitidos por esta universidade. No mesmo ano, ocorreu a primeira experiência do uso da televisão em sala de aula em uma escola de nível médio em Los Angeles. Após a Segunda Guerra Mundial, alguns canais de televisão foram concedidos para fins não-comerciais e alguns programas passaram a ser transmitidos pelos mesmos. Além destes, as emissoras comerciais também transmitiam alguns dos melhores programas educativos em sua programação.

Algum tempo depois, as estações comerciais desistiram de transmitir tais programas, mas ainda assim a televisão educativa obteve mais sucesso do que a rádio educativa e um fator importante que contribuiu com esse sucesso foi o apoio da Fundação Ford, com vultuosas doações para a manutenção da transmissão educativa.

A partir de 1962, o Governo Federal passou a apoiar a instalação de estações de televisão educativa por meio de leis que apoiavam o projeto e em 1967 foi inaugurada a Corporation for Public Broadcasting (CPB).

Em 1956, algumas escolas públicas dos Estados Unidos passaram a contar com um circuito fechado de televisão e, na mesma época, o Chicago TV College envolveu as faculdades pertencentes à comunidade para o ensino pela televisão.

Em 1952, a televisão a cabo (CATV) começou a operar e a Federal Communications Commission (FCC) passou a exigir, em 1972, que todas as operadoras a cabo tivessem um canal voltado para transmissão de programas educativos. Assim surgiram os telecursos, que eram os programas educativos transmitidos por emissoras de televisão ou TV a cabo. Na década de 1980, aproximadamente 200 telecursos de nível universitário haviam sido criados por instituições de ensino, produtores particulares e estações de transmissões tanto públicas quanto comerciais. Tais programas eram distribuídos pelos produtores ou pela CPB.

Os telecursos foram muito bem sucedidos, tendo sido procurados por mais de 600 mil alunos. Em 1981, a CPB recebeu apoio da Fundação Annenberg em um projeto que oferecia fundos para telecursos universitários. Os alunos recebiam livros

didáticos e guias de estudo para complementar os programas educativos. A faculdade comunitária Southern California Consortium conseguiu um apoio de cinco milhões de dólares para produzir o Universo Mecânico, um dos telecurso de maior sucesso na época.

4.6 Terceira Geração: uma abordagem sistêmica – AIM e a UA

Entre as décadas de 1960 e 1970, houve um avanço nas tecnologias da informação e surgiram novas modalidades de recursos humanos, provocando, assim, significativas mudanças na educação a distância. Nesta época, surgiram o programa AIM da University of Wisconsin e a Universidade Aberta da Grã-Bretanha. (Moore; Kearsley, 2008)

Segundo os autores, a finalidade do projeto AIM (Articulated Instructional Media Project), Projeto de Mídia de Instrução Articulado, era agrupar várias tecnologias de informação buscando oferecer ensino de alta qualidade e custo reduzido a estudantes não universitários.

Os alunos poderiam contar com diversos meios para receber conhecimento, tais como guias de estudo impressos, orientação por correspondência, programas de rádio e televisão, audiotapes gravados, conferência por telefone, kits para experiência em casa e uma biblioteca local. Eles poderiam contar também com orientações, discussões em grupos de estudo, além de poderem utilizar os laboratórios das universidades no período de férias.

Charles Wedemeyer, diretor do programa, defendia a idéia de que a variedade de meios pelos quais os alunos teriam acesso às informações poderiam complementar o conteúdo a ser ensinado e cada estudante poderia escolher as opções que melhor atendessem suas necessidades. Para tanto, os idealizadores do sistema reuniram profissionais das áreas envolvidas no processo, como especialistas em instrução, tecnologia e conteúdo e desenvolveu uma equipe de criação de curso.

Com tal iniciativa, o AIM revolucionou o conceito de educação a distância, testando a viabilidade de dividir a tarefa do professor, além de defender a idéia de que o ensino seria melhorado se o conteúdo fosse agrupado por especialistas e difundido por diversos canais de comunicação.

Wedemeyer e Najem (1969, Wedemeyer; Najem apud Moore; Kearsley, 2008) salientam que o resultado esperado do projeto era que os alunos se auto-orientassem por meio dos materiais que receberiam, mas que poderiam contar com o contato com pessoas para oferecer auxílio e facilitar o aprendizado.

Porém, o projeto apresentava falhas. “O AIM era um protótipo experimental com três falhas graves: não tinha controle do seu corpo docente e, portanto, do seu currículo, pois não exercia o controle dos recursos financeiros nem sobre os resultados acadêmicos (créditos, diplomas) dos seus alunos. As implicações eram claras: uma instituição atuando em grande escala e não-experimental, como o AIM, teria que iniciar com autonomia e controles totais.” (Wedemeyer, 1982, apud Moore; Kearsley, 2008)

4.6.1 Universidades Abertas (UA)

Em 1967, o governo britânico criou um comitê para discutir uma nova instituição educacional. O objetivo básico era utilizar a televisão e o rádio para oferecer educação superior para adultos. Os idealizadores do projeto estudaram os princípios do AIM e, se baseando nas falhas apontadas por Wedermeyer, desenvolveram uma universidade nacional de educação a distância.

Tal instituição, fugindo aos moldes das universidades a distância existentes na época, era autônoma, possuía autorização para conceder diplomas, com controle sobre suas finanças e com professores próprios.

A iniciativa foi bem sucedida e a Universidade Aberta do Reino Unido surgiu como uma instituição de classe mundial adotando o método de sistema total de educação a distância. (Moore; Kearsley, 2008)

De acordo com os autores, a Universidade Aberta do Reino Unido é um exemplo de que a educação pode atingir a todas as pessoas, independentemente de sua localização geográfica, possui qualidade, sendo considerada uma das melhores universidades do país em pesquisa e ensino, possui um custo reduzido em comparação com as universidades tradicionais, possui um elevado número de alunos e forma um a cada doze diplomados no Reino Unido.

A iniciativa da criação das Universidades Abertas foi imitada por diversos países que, apesar de possuírem algumas diferenças, mantém os princípios básicos tais como a finalidade unicamente de ensino e aprendizagem, a utilização de

equipes de especialistas para desenvolver os cursos e um grande número de matrículas.

4.7 Quarta geração: teleconferência

Nos anos de 1980 surgiu nos Estados Unidos a modalidade de educação a distância baseada na tecnologia da teleconferência. Desenvolvida para a utilização em grupos, tal modalidade chamou a atenção de diversos educadores por se assemelhar a educação tradicional em classes se diferenciando, assim, da educação por correspondência ou do conceito de universidade aberta que é voltada principalmente para o estudo em casa.

Nas décadas de 1970 e 1980, a tecnologia utilizada para a realização das teleconferências era a audioconferência. O que diferencia este método dos anteriores é que aluno e professor poderiam conversar em tempo real em diferentes locais, permitindo uma interatividade bem maior. O aluno poderia iniciar uma audioteleconferência de qualquer lugar utilizando um telefone comum, mas geralmente acontecia com a utilização de auto-falantes e microfones com um ou vários grupos de alunos.

Com o desenvolvimento da era do satélite de comunicações, em 1965, universidades norte-americanas começaram a realizar testes visando a utilização da nova tecnologia para a transmissão de programas educacionais.

No início, o sistema de transmissão por satélite trabalhava com potência reduzida e os aparelhos necessários para sua utilização eram caros. Os programas primeiramente eram transmitidos para uma estação receptora que reenviava o sinal por ITF ou rede a cabo para as localidades. Apenas nos anos de 1990, com o avanço desta tecnologia, foi possível que as pessoas recebessem o sinal diretamente em suas casas ou escolas.

O que tornava possível o uso desta tecnologia foi uma associação voluntária de instituições independentes que arcavam com os custos, o trabalho e o resultado da criação, transmissão e ensino dos cursos educativos. (Moore; Kearsley, 2008)

Entre as décadas de 1980 e 1990, outra modalidade de educação a distância baseada na tecnologia da comunicação por satélite passou a ser utilizada por empresas que investiam em treinamento e formação continuada de profissionais liberais. Trata-se da televisão comercial. Em 1987, várias empresas já haviam

aderido a tal programa de treinamento e o realizavam com frequência variável, de acordo com suas necessidades. Podia-se treinar os funcionários em qualquer parte do mundo simultaneamente.

Empresas que não possuíam redes por satélite próprias podiam comprar tempo de transmissão de alguma das várias redes de satélites comerciais. Diversas organizações utilizavam tal rede com frequência em seus programas de educação continuada, demonstrando assim o seu sucesso.

Ainda em 1987, foi aprovada uma lei que liberava uma verba de 100 milhões de dólares para durante cinco anos para aplicação de cursos de matemática, ciências e idiomas em uma escola do nível K-12, que são instituições que oferecem cursos desde a educação infantil até o segundo grau. Com recursos provindos de consórcios estaduais, o programa oferecia cursos de ensino médio para cerca de oito mil alunos, além de treinamentos para professores.

O avanço da tecnologia permitiu que os sistemas de educação a distância da quarta geração (teleconferência) deixassem de funcionar apenas em um sentido, sem permitir a interatividade, ocorrendo nos dois sentidos no caso do áudio. Porém, foi nos anos de 1990 que a videoconferência começou a se tornar mais acessível.

No início, para ocorrer uma videoconferência nos dois sentidos, era necessária a utilização de equipamentos de compactação de vídeos grandes, que se assemelhavam a uma geladeira, chamados codecs. Já em meados dos anos de 1990 tais dispositivos já haviam evoluído de tal forma que podiam ser instalados no interior dos computadores. Quando as linhas telefônicas passaram a utilizar fibra óptica, a utilização da videoconferência se tornou mais fácil e menos dispendiosa, permitindo a transmissão de um volume maior de dados e a sua realização com grupos menores ou até individualmente.

4.8 Quinta geração: aulas virtuais baseadas no computador e na internet

Moore e Kearsley (2008) apontam que quando os primeiros sistemas de computadores surgiram, nas décadas de 1960 e 1970, os equipamentos eram enormes e muito caros. Já em 1971, a Intel criou um microprocessador e, em 1975, foi lançado o primeiro computador pessoal. A partir desses acontecimentos, era possível que mais pessoas possuíssem um computador em suas residências e a instrução baseada nessas máquinas aumentou bastante. Softwares educacionais

foram desenvolvidos buscando a difusão do conhecimento e cada vez mais pessoas podiam ter acesso aos mesmos.

A princípio, a forma para conectar computadores em rede para aulas em grupo era conhecida como audiográfico, no qual imagens gráficas eram enviadas de um computador a outro por meio de uma linha telefônica para melhorar a qualidade do áudio enviado a outra linha. Em alguns casos, os computadores eram ligados por uma ponte permitindo a interação entre professores e alunos com imagens e sons, em tempo real.

Em 1989 estudiosos já realizavam testes visando a utilização das transmissões audiográficas para internacionalizar o ensino baseado na educação a distância. Os primeiros cursos que utilizaram esta tecnologia eram oferecidos em discos de computador e material didático, e era possível conversar com os professores por meio de telefone, computador e correio.

Com o surgimento da internet, a educação a distância foi impulsionada. O primeiro navegador da internet foi lançado em 1993, com o nome de Mosaic. A partir daí, um novo e poderoso meio para conseguir acesso à educação a distância estava criado e a utilização da web cresceu vertiginosamente de 50 páginas em 1992, para mais de um milhão em 2000.

Algumas universidades passaram a utilizar programas baseados na internet e o primeiro curso de graduação em educação adulta on line foi criado. Com o advento da internet, abriu-se diversas oportunidades e novas formas de promoção da educação a distância, chegando, atualmente, a existir universidade totalmente voltadas para o ensino a distância e outras que se mesclam seus cursos com aulas virtuais e presenciais. É fato que a internet facilitou as atividades de programas de educação a distância e abriu a possibilidade de instituições tradicionais, que eram voltadas apenas para o ensino presencial, adotarem ferramentas de educação a distância nas grades de alguns cursos.

4.9 Educação a Distância no Brasil

No Brasil, a educação a distância seguiu o desenvolvimento internacional, oferecendo cursos por correspondência. O rádio e a televisão foram canais utilizados com bastante sucesso antes do advento da internet, porém a introdução das universidades abertas ocorreu bastante tardiamente em relação ao restante do

mundo, com a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Maia e Mattar (2008) apresentam em sua obra “ABC da EaD” um histórico de como a Educação a Distância se desenvolveu no Brasil.

Em 1891, o Jornal do Brasil publicou em seus classificados a oferta de cursos profissionalizante por correio para datilógrafos.

A implantação das “Escolas Internacionais”, em 1904, é considerada um marco histórico. Tais escolas eram empresas privadas que anunciavam cursos pagos por correspondência em jornais. Naquela época, o país estava vivendo um período de crise na educação nacional, indicando a necessidade de reformas. Porém, a utilização dos serviços do correio ainda era problemática e a educação a distância não era valorizada pelas autoridades educacionais.

Durante esta fase, a educação a distância se baseava em material impresso, passando a utilizar, posteriormente, recursos de áudio e vídeo, transmissões por televisão e rádio, computador e recursos multimídia, após a internet.

Em 1923, tem início no país a educação pelo rádio. Neste ano, criaram a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que disponibilizava diversos cursos, entre eles português, francês e radiotelegrafia.

Em 1932, alguns professores propuseram a utilização do rádio, televisão e impressos na educação por meio do Manifesto da Nova Escola. Em 1936, a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro foi doada ao Ministério da Educação que criou no ano seguinte o Serviço de Radiodifusão Educativa.

Os primeiros institutos a oferecerem cursos profissionalizantes por correspondência foram o Instituto Radio Técnico Monitor, em 1939, e o Instituto Universal Brasileiro, em 1941. Tais cursos ofereceram iniciação profissionalizante a milhões de alunos e atendem interessados até os dias atuais.

Em 1947, é criada a segunda Universidade do Ar pela iniciativa do Senac, Sesc e algumas emissoras associadas. A primeira tentativa ocorreu em 1941, porém durou apenas dois anos. A finalidade de tal instituição era oferecer cursos comerciais radiofônicos nos quais os alunos estudavam por apostilas e corrigiam os exercícios com a ajuda de um monitor. A segunda Universidade durou 14 anos, mas o Senac continua trabalhando com educação a distância até os dias atuais.

Em 1976, foi criado pelo Senac o Sistema Nacional de Teleducação, que atuava por meio do ensino por correspondência e utilizava em menor proporção também rádio e televisão. Em 1995, foi desenvolvido por meio da parceria do Senac

com outras instituições o Centro Nacional de Educação a Distância, que foi a evolução da apresentação de programas de rádio sobre orientação profissional voltado para a área de comércio e serviços chamado Abrindo Caminhos.

A experiência do Senac com educação a distância se desenvolveu de tal modo que até os dias atuais continua oferecendo cursos, tais como o Curso de Especialização em Educação a Distância e o Curso de Especialização em Educação Ambiental ministrados pela internet.

Em 1961, por iniciativa da Diocese de Natal, do Rio Grande do Norte, foram criadas escolas radiofônicas que originaram mais tarde o Movimento de Educação de Base (MEB), marco na educação a distância não-formal no Brasil. Por meio de parcerias com a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil e o Governo Federal, o MEB passou a oferecer cursos radioeducativos com o objetivo de democratizar o acesso à educação.

Em 1967, o Projeto Saci (Satélite Avançado de Comunicações Interdisciplinares), criado pelo Inpe (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) buscava desenvolver um sistema de telecomunicações com o uso de satélites. Apesar de possuir a ideia inovadora de utilizar os meios de comunicação de massa para difundir educação, o projeto foi encerrado em 1976.

O Projeto Minerva, criado em parceria pelo Ministério da Educação, a Fundação Padre Landell de Moura e a Fundação Padre Anchieta, em 1970, pretendia, por meio do rádio, oferecer educação e inclusão social para adultos. O Projeto durou pouco mais de dez anos.

Na década de 1970, cursos supletivos a distância passaram a ser oferecidos utilizando a tecnologia de satélites, teleducação e material impresso. Surge neste período um programa oferecido pela Fundação Roberto Marinho, conhecido hoje como Telecurso 2000, oferecendo educação supletiva a distância para primeiro e segundo grau. O programa utiliza material impresso, vídeos e transmissões televisivas, além de contar com salas de aula pelo país, onde os alunos podem se reunir para assistir aos vídeos e acessar materiais de apoio.

Em 1995, um programa denominado Salto para o Futuro passou a oferecer educação continuada para professores, principalmente de ensino infantil e para estudantes de magistério. O programa conta com a utilização de material impresso, televisão, fax e internet, e encontros presenciais com a participação de orientadores

de aprendizagem. O programa existe até os dias atuais e estima-se que atenda aproximadamente 250 mil professores anualmente.

Entre as décadas de 1980 e 1990, a educação a distância avançou bastante no país devido ao avanço também das tecnologias da informação e difusão da língua estrangeira. Anteriormente, as iniciativas eram voltadas principalmente para o ensino fundamental, médio e para a educação continuada de professores, mas a partir da década de 1980 o ensino superior passou a ser considerado.

A primeira universidade que utilizou a educação a distância no ensino superior foi a Universidade de Brasília, em 1979, com o Programa de Ensino a Distância (PED), oferecendo cursos de extensão. O Programa se desenvolveu e atualmente Universidade é a instituição que possui o maior número de alunos de EaD no país.

O marco do surgimento oficial da educação a distância no Brasil foi a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, sendo normatizada pelo Decreto n. 2.494 e pelo Decreto n. 2.561, ambos em 1998.

A partir deste ano, os procedimentos de credenciamento e instituições para trabalhar com educação a distância no ensino superior passaram a ser normatizados. No final da década de 1990, além do surgimento da internet e da possibilidade de se trabalhar em rede, passou-se a enxergar possibilidades de utilizar as ferramentas interativas disponíveis para melhorar a qualidade do ensino no país, o que chamou a atenção das autoridades educacionais como uma forma de reformar o ensino superior.

Várias instituições de ensino aderiram a educação a distância e a utilizam em cursos on line, tais como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Anhembi Morumbi (UAM) e Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

A educação a distância vem alcançando cada vez mais espaço na sociedade brasileira ampliando a oferta de ensino a custos mais baixos, o que possibilita o acesso de uma parcela maior da população, democratizando a educação.

No quadro 3, pode-se acompanhar os principais momentos da EaD no Brasil.

Quadro 3 – Retrospecto da Educação a Distância no Brasil

1904 - Ensino por correspondência
1923 - Educação pelo rádio
1939 - Instituto Monitor
1941 - Instituto Universal Brasileiro
1947 - Universidade do Ar (Senac e Sesc)
1961 - Movimento Educação de Base
1965 - Criação de TVs educativas pelo Poder Público
1967 - Projeto Saci (Inpe)
1970 - Projeto Minerva
1990 - Uso intensivo de teleconferências em programas de capacitação a distância
1991 - Salto para o Futuro
1994 - Início da oferta de cursos superiores a distância por mídia impressa
1995 - Fundação da Associação Brasileira de Educação a Distância e disseminação da internet nas instituições de ensino superior via RNP
1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e criação da Secretaria da Educação a Distância
1997 - Criação de ambientes virtuais de aprendizagem e início da oferta de especialização a distância, via internet, em universidades públicas e particulares
1998 - Decretos e portarias que normatizam a EaD
1999 - Criação de redes públicas e privadas para cooperação em tecnologia e metodologia para uso das novas tecnologias de informação e comunicação em EaD e credenciamento oficial de instituições universitárias para atuar em educação a distância
2000 - Fundação do Centro de Educação Superior a Distância do Rio de Janeiro
2005 - Universidade Aberta do Brasil
2006 - Congresso do ICDE no Rio de Janeiro

(Maia; Mattar, 2008 p. 32)

4.10 Educação a distância e Educação Corporativa

Nesta era em que a gestão do conhecimento tornou-se fundamental para as organizações, tem-se prezado muito a educação de seus funcionários. Porém, o conhecimento adquirido até mesmo em universidade se torna ultrapassado frente a crescente concorrência existente no mercado, na qual o número de produtos e serviços similares ofertados ameaça a existência qualquer empresa.

Para adquirirem vantagem competitiva junto aos concorrentes, as organizações têm investido na formação continuada de seu público interno e a

grande maioria desses programas de desenvolvimento faz uso de ferramentas da educação a distância, principalmente on line, apesar de algumas delas também utilizarem atividades presenciais.

De acordo com Maia e Mattar (2008), o uso da educação a distâncias pelas empresas apresenta várias vantagens, entre elas a economia, tanto para a mesma quanto para o funcionário, pois se pode aproveitar sua própria infraestrutura para o desenvolvimento dos cursos e é possível prever o perfil do público, facilitando, desta forma, o planejamento dos cursos.

Outra vantagem é o alcance geográfico do programa, pois pode alcançar o funcionário em qualquer lugar onde se encontre, como na matriz, na filial, em viagens etc, além de ser possível ao colaborador adaptar o estudo a sua rotina devido à flexibilidade de horários que o programa de educação a distância oferece, o que é uma vantagem visto que muitas pessoas deixam de estudar devido à falta de tempo ocasionada pelo trabalho.

Sendo assim, com os programas de desenvolvimento a distância as empresas conseguem aumentar a qualidade de seus produtos e serviços, devido ao desenvolvimento de suas habilidades críticas, se tornando, desta forma, mais competitivas e atraentes para os próprios funcionários.

5 O ESTUDO MULTICASOS

5.1 O Processo de análise: métodos e procedimentos

Neste item, apresenta-se a metodologia escolhida, os procedimentos e a caracterização dos programas analisados das várias organizações como estudo de caso.

No primeiro item expõe-se o problema de pesquisa e pontos relevantes que resultaram na escolha do mesmo para a elaboração deste trabalho.

No segundo item procurou-se apontar características que definem a metodologia de casos múltiplos, uma vez que foi considerada como a mais adequada para a investigação do problema de pesquisa e no terceiro item são expostos os procedimentos de coletas de dados utilizados. No último item apresenta-se as características das empresas selecionadas para compor os estudos de caso e o motivo pelo qual as mesmas foram escolhidas, ou seja, o corpus do estudo.

5.1.1 Problema de pesquisa

O Relações Públicas, como profissional que em suas atividades interage com diversas áreas, possui um amplo leque de possibilidades de atuação, mas existem atividades em que suas competências ainda não são amplamente exploradas, como no caso da Educação Corporativa que, mesmo pertencendo ao campo da comunicação organizacional, ainda é uma área pouco explorada por tais profissionais.

Assim sendo, optou-se por investigar o seguinte problema de pesquisa:

De que forma o profissional de Relações Públicas trabalha como um agente facilitador na formação do público interno da empresa por meio da Educação Corporativa?

5.1.2 Método do Estudo de Multicasos

O estudo de caso se realiza quando existe a necessidade de se responder

questões que procuram descobrir o “como” e o “por que” em que o pesquisador não possui a capacidade de interferir nos acontecimentos e se foca principalmente em eventos atuais que fazem parte de um contexto real. (Yin, 2001)

Optou-se pelo estudo multicasos neste trabalho devido a pouca informação existente sobre o assunto nos sites institucionais pesquisados e para demonstrar de que maneira o programa de Educação Corporativa se apresenta em empresas de ramos diversificados.

5.1.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a realização do trabalho utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, para obter informações sobre a origem dos públicos, sua importância para as organizações e a interação que os profissionais de Relações Públicas possuem com os mesmos. Durante a pesquisa procurou-se também abordar a importância da formação da mão de obra existente na empresa por meio das ferramentas de Educação a Distância utilizadas pela Educação Corporativa.

Pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2001),

[...]abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, teses, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.183)

Assim dizendo, não se pode afirmar que é mera cópia do que já foi escrito, mas possibilita a análise de um tema a partir da visão própria do autor.

Para levantar informações sobre as empresas pesquisadas, realizou-se contato por intermédio de e-mail. Contudo, não se obteve informações adicionais nesses contatos e optou-se, então, por pesquisar diretamente no site das empresas as informações sobre os programas de formação do público interno.

5.1.4 A escolha do corpus

Selecionou-se cinco empresas: Algar, empresas de capital privado nacional que formam um grupo atuante em diversos ramos de atividades, oferecendo produtos e serviços nas áreas de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo; Ambev, empresa multinacional de capital aberto atuante no setor de bebidas; Banco do Brasil, uma instituição financeira estatal de capital misto nacional; Motorola, multinacional privada atuante no ramo de tecnologia; e TAM, empresa aérea privada nacional.

Tais escolhas foram baseadas na diversidade de ramos de atividade em que atuam e na quantidade de material disponibilizado para pesquisa em seu site e serão a seguir apresentadas por ordem alfabética.

5.2 PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS EMPRESAS SELECIONADAS

Baseado no referencial teórico, é importante apresentar alguns exemplos de empresas que desenvolveram programas de Educação Corporativa e os utilizam com o objetivo de capacitar seu público interno e, em alguns casos, também seu público externo. Foram escolhidas cinco organizações, cujo critério de escolha foi a quantidade de informações que as mesmas disponibilizam em seus sites nos quais se baseou a análise considerando quatro categorias: o público-alvo a que se destina, os objetivos, a carga horária e os instrumentos de ensino (EaD ou presencial).

Inicialmente, a proposta era, além da análise do material disponibilizado nos sites, fazer uma entrevista com os responsáveis pelos programas, buscando informações como a existência ou mesmo um possível diálogo com profissionais de comunicação corporativa e também sobre o uso de instrumentos de comunicação dirigida no processo educativo, porém, devido a impossibilidade das organizações disponibilizarem tais informações, optou-se pela utilização apenas das informações disponíveis nos sites.

5.2.1 Algar⁵

A Algar é um grupo empresarial que atua nos setores de tecnologia de informação, telecomunicações, agro, serviços e turismo, que busca oferecer soluções simples, agregando valor para todos de maneira sustentável e valorizando o capital humano.

A organização utiliza o modelo de gestão empresa-rede, na qual todos os departamentos se tornam responsáveis pelos seus resultados e agem como uma microempresa interna. Com essa abordagem os funcionários são estimulados a participar da tomada de decisões da empresa, o que gera maior comprometimento na relação empresa-funcionário.

Os objetivos da empresa-rede são estimular o espírito de equipe, comprometimento, incentivar o crescimento humano e profissional das pessoas, desenvolver uma liderança educadora, fomentar princípios de autonomia com responsabilidade, participação no processo de tomada de decisões, reconhecimento da responsabilidade em diversos graus e idéia de associado ao invés de funcionário. Baseando-se nestes princípios, a empresa criou em 1998 a UniAlgar, que é a Universidade de Negócios do grupo Algar. Seu objetivo é oferecer educação continuada a um grupo de 16 mil associados que possuem talento e desejam se desenvolver na empresa.

A UniAlgar desenvolve suas atividades por meio de palestras, aulas presenciais e educação a distância, oferecendo 2.500 palestras, 72 mil horas de treinamentos presenciais, 9.400 associados em sala de aula, 29 mil horas de treinamento a distância e 29 mil participações on line⁶.

Buscando melhorar sua competitividade e o impacto positivo nos resultados da empresa, o programa de Educação Corporativa da Algar oferece treinamentos para o desenvolvimento de seus associados e transmitem ao mesmo tempo a cultura, os valores, crenças, a filosofia da empresa, além de realizar avaliações de desempenho, pesquisas de clima, mapeamento de perfis, ferramentas de gestão da saúde física e emocional, apoio na transição de carreira, entre outros, segundo informações retiradas do site da empresa.

⁵ www.algar.com.br

⁶ Informações retiradas do site do grupo Algar. Não há informações sobre o ano em que ocorreu.

A visão de futuro do programa realizado na empresa é “desenvolver talentos para alavancar negócios”. Partindo deste ideal busca-se flexibilizar o processo de aprendizagem para atender as necessidades do grupo que atua em diversos ramos de atividade.

5.2.2 Ambev⁷

A Ambev – Companhia de Bebidas das Américas – surgiu em julho de 1999, fruto da fusão de duas grandes empresas cervejeiras, a Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica. Esta iniciativa impulsionou o setor de bebidas nacional possibilitando a entrada de novas marcas no mercado acirrando, desta forma, a concorrência.

Além de favorecer o aumento do número de produtos com qualidade elevada e preços mais acessíveis, a empresa dobrou o número de empregos e a arrecadação de impostos. Em 1999, as duas empresas antecessoras possuíam um total de 16.000 funcionários e atualmente, a Ambev oferece 40.000 empregos, sendo 26.000 apenas no Brasil. Frente a liderança da empresa, estão cerca de cem funcionários brasileiros que exercem suas funções em todos os países que sediam unidades da instituição (EUA, Europa, China e Rússia).

Para sobreviver a este clima competitivo ela conta com um programa de Educação Corporativa que foi herdado da Cervejaria Brahma. Tal iniciativa teve início em 1995 e, após a fusão das duas empresas, o programa foi relançado com o nome de Universidade Ambev.

O programa é gerido pelo seu setor de Recursos Humanos da empresa, conhecido como setor de Gente, que oferece desenvolvimento para seus funcionários em todos os níveis hierárquicos. A Ambev possui um site que oferece informações sobre o programa e disponibiliza relatórios das atividades de sua universidade.

De acordo com o anuário de 2010, a missão de seu programa é desenvolver competências em seus funcionários e a gestão do conhecimento para manter a cultura e os sonhos da empresa, se tornar mais competitiva, atingindo metas por meio das pessoas e garantir que as mesmas estarão preparadas para enfrentar

⁷ www.ambev.com.br

desafios.

Com essas iniciativas busca-se fortalecer o engajamento e orgulho dos funcionários, mensurados por meio de pesquisas de satisfação, desenvolver desempenho sustentável e conquistar o reconhecimento do mercado como uma empresa que desenvolve seus funcionários, uma vez que este se configura como um dos principais objetivos de sua Universidade Corporativa.

O programa passou por diversas reestruturações desde sua criação, sendo considerado no relatório de 2010 como cem por cento alinhado com todas as áreas do negócio. Seu conteúdo se baseia em cinco eixos temáticos, que busca fomentar o crescimento em todas as direções. São eles:

- Prática de Liderar: promove o desenvolvimento do perfil dos líderes. Alguns programas que foram oferecidos em 2010 neste eixo foram Educação Executiva, Mentoring, Perfil Comportamental, MBA Corporativo, entre outros;
- Excelência Operacional: oferece desenvolvimento e aprimoramento técnico das funções existentes na empresa buscando melhorar o desempenho operacional, comercial, produtivo e áreas de suporte. Possui o maior número de programas para desenvolver os funcionários das áreas produtivas, entre eles Academia de Refri, Supply Chain Academy, Academia de Vendas, Melhores Práticas, Idiomas presencial e e-learning, Mestre Cervejeiro, Senai básico e avançado, bolsas de graduação e pós-graduação, entre outros;
- Sistema de Gestão: seu objetivo é difundir as práticas e ferramentas de gestão por meio da visão sistêmica das atividades da empresa. Os programas oferecidos neste eixo são Yellow Belt, White Belt e PMO (gestão de projetos);
- Cultura Ambev: este eixo visa a multiplicação da missão, visão, princípios e competências que constituem a cultura da empresa. Os programas deste eixo são Leadership, Performance and Change, Senior Leadership Convention, Trainees, Talentos e Programa Comportamental de Segurança;
- Relação com a Sociedade: busca aprimorar o relacionamento da empresa com todos os seus públicos. Os programas deste eixo buscam compartilhar as melhores práticas com toda a cadeia produtiva.

O programa de Educação Corporativa da Ambev oferece treinamentos presenciais e a distância e também bolsas de estudo para cursos de graduação e pós-graduação. É oferecido para o público interno de todos os níveis hierárquicos e

atendeu, em 2010, mais de 40.000 pessoas com um investimento de R\$22,5 milhões. Foram oferecidos 74 programas, 712 cursos e aproximadamente 38 mil horas de treinamento.

5.2.3 Banco do Brasil⁸

De acordo com o histórico disponível em seu site, o Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira atuante no país, fundada em 1809 por Dom João. Desde então, a instituição tem acompanhado o desenvolvimento da história e cultura nacionais. Possui função social e busca ser uma organização lucrativa, porém mantendo seu núcleo de valores, sendo este considerado seu diferencial perante a concorrência, e sua missão é “ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”

Buscando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, a instituição foi uma das pioneiras a fundar seu programa de Educação Corporativa, em maio 1965, com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (DESED).

O programa de Educação Corporativa do Banco do Brasil conta com um portal bastante completo disponível na internet com informações sobre a iniciativa e cursos oferecidos, mas não ocorre apenas de maneira virtual. A instituição possui 26 gerencias regionais espalhadas pelo país que são estruturas físicas onde profissionais experientes auxiliam os funcionários durante seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

O programa busca por meio de parcerias com instituições de ensino desenvolver as competências humanas e profissionais dos colaboradores capacitando-os frente ao mercado de trabalho, devido ao desenvolvimento profissional, e oferecendo-lhes oportunidades de melhorar sua posição na instituição. Com isso, ela se torna mais competitiva e pode contar com mão de obra especializada para suprir necessidades dos quadros técnicos e gerenciais da organização em todo o país.

Para alcançar seus objetivos, a organização conta com os seguintes meios, de acordo com o seu site:

⁸ www.bb.com.br

- treinamentos presenciais que ocorrem nas gerências regionais;
- veículos de comunicação como mídia impressa, vídeos, sistema de televisão corporativa, treinamentos por computador e web;
- parcerias com instituições de ensino, tais como FGV, SEBRAE, Massachusetts Institute of Technology (MIT), entre outros;
- consultas a livros, periódicos, vídeos, teses, dissertações e monografias, disponíveis na biblioteca da empresa;
- biblioteca virtual disponível no portal da empresa.

Além dos treinamentos oferecidos nas gerências regionais e a distância, o Banco do Brasil também oferece bolsas de estudo para graduação, pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização) e cursos de idiomas.

No ano de 2010, ele ofereceu mil bolsas de estudo para graduação, 501 bolsas para cursos de mestrado e doutorado, 41 para cursos de especialização e 218 bolsas para cursos de idiomas estrangeiros. Já o programa que oferece cursos de especialização “in company” atendeu, em 2010, 459 funcionários, além de 30 participantes externos.

O quadro abaixo, retirado do portal de Educação Corporativa do Banco do Brasil, apresenta o total de horas de treinamento e média de horas/aula por participante dos anos de 2000 a 2010:

Quadro 4 – Total de horas de treinamento e média de horas/aula por funcionário Banco do Brasil

Ano	Total de horas de Treinamento	Média de Horas/Aula por Funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,4
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26
2006	12.717.516	153,83
2007	11.379.725	139,02
2008	12.434.598	144,48
2009	10.880.700	119,92
2010	13.552.147	124,3

A organização possui um portal bem estruturado com informações sobre o programa e seus objetivos a todos os interessados e ainda disponibiliza links para jornais, revistas, editoras e livrarias, além de cursos gratuitos em diversas áreas do conhecimento que podem ser realizados também pela comunidade.

5.2.4 Motorola⁹

A empresa especializada em eletrônica e telecomunicação foi fundada em 1928 com o nome Galvin Manufacturing Co, pelos irmãos Paul e Joseph Galvin. O objetivo dos fundadores era criar uma empresa que ajudasse a melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da eletrônica, segundo artigo disponível no site Administradores.com.

Em 1930 a Motorola lançou um rádio para automóveis, cujo nome era Motorola, relacionando a idéia de carros com uma famosa marca de eletrola, uma espécie de toca discos, chamada Victrola.

Em 1947, após o lançamento de diversos outros produtos inovadores e de se tornar uma marca conhecida, os irmãos Galvin decidiram mudar o nome da empresa para Motorola Inc.

Atualmente, a empresa está presente em 45 países, inclusive Brasil, onde passou a atuar em 1995, e é considerada entre as líderes mundiais em soluções integradas em comunicação e eletrônica. Com seu espírito inovador e ideal de melhorar a qualidade de vida das pessoas, ela investe em tecnologias e desenvolvimento de seus funcionários por meio da Universidade Motorola (MU – Motorola University).

Dulcinéa Torres, especialista em treinamento sênior da Motorola do Brasil, aponta que a cultura da empresa é baseada no desenvolvimento contínuo de seus funcionários e apóia a busca por conhecimento, educação e respeito pelas pessoas, além de se basear nos pilares experiência, feedback e educação. O programa de Educação Corporativa da Motorola pertence ao último pilar em que a cultura da empresa se alicerça, principalmente devido à variedade de segmentos nos quais atua.

⁹ www.motorola.com.br

A Universidade Motorola foi desenvolvida na década de 1980 com o objetivo de desenvolver as competências dos funcionários, oferecer conhecimento tecnológico e aumentar o capital intelectual da empresa, buscando, assim, aumentar a competitividade perante a concorrência.

Os programas são baseados em aulas presenciais, podendo ocorrer por meio de participação em projetos ou trabalhos em grupo, também utiliza-se leitura de livros, manuais e vídeos, tecnologias de educação a distância, como e-learning, e treinamentos no local de trabalho (on the job training).

Os líderes da empresa são responsáveis por acompanhar e perceber os talentos potenciais existentes em sua equipe, percebendo oportunidades de incentivar, engajar e motivar os funcionários, buscando, desta forma, alcançar os objetivos estabelecidos.

Por sua vez, os funcionários devem procurar o aprendizado contínuo, desenvolver competências que facilitem o comportamento inovador, a tomada de decisões de risco e utilizem o conhecimento adquirido na execução de suas tarefas diárias.

A Universidade, que foi criada para oferecer cursos de eletro-eletrônica e telecomunicações para os engenheiros da Motorola, se transformou em um atividade corporativa e passou a oferecer consultorias e a ministrar cursos. Atualmente, as atividades da Universidade são voltadas para os funcionários como uma maneira dar suporte às estratégias organizacionais.

Os cursos oferecidos são das áreas de tecnologia, software, ferramentas, comportamental, desenvolvimento de gerentes, entre outros. Além desses cursos o programa conta com conteúdos obrigatórios que difundem a cultura organizacional e estão inclusos em algumas disciplinas como ética, respeito às pessoas, qualidade etc.

A Universidade Motorola iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1997, quando foi fundada a unidade da empresa em Jaguariúna. Para se adaptar a realidade brasileira, o programa de Educação Corporativa precisou ser adaptado ao cenário local, porém os valores da instituição foram mantidos e difundidos entre os funcionários brasileiros.

Os programas de capacitação desenvolvidos no país possuem uma carga horária média de 50 a 70 horas mensais, somando aproximadamente 10.000 horas/ano. No ano de 2011, foram oferecidos 18 cursos presenciais e 158 cursos on

line, de acordo com artigo de Vanderlei Abreu, postado no site RH Mais.

5.2.5 TAM¹⁰

A empresa de aviação TAM foi fundada em 1961 por um grupo de pilotos de monomotores. Seis anos mais tarde, a companhia foi comprada pelo grupo Ometto e na década de 1970 o comandante Rolim Adolfo Amaro se torna sócio da empresa, segundo artigo de Mariana Melo disponível no site Caso de Sucesso¹¹. A história desta organização se confunde com a figura do comandante Rolim, conhecido por sua persistência e sagacidade. Com o lema “em busca do ótimo não se faz o bom” buscava a satisfação dos clientes em cada vôo que realizava e tal filosofia foi mais tarde incorporada pela empresa.

Ainda segundo Mariana Melo, a partir da década de 1970, a TAM viu seus negócios aumentarem e não parou mais de crescer com a filosofia da qualidade no atendimento aos clientes, tornando este seu diferencial.

Com o intuito de oferecer serviços com alto padrão de qualidade a empresa investe também em um programa de treinamento e atualização de seus funcionários, de acordo com press-release divulgado pela TAM em 2006. Em 2001, a organização inaugurou um centro a Academia de Serviços Comandante Rolim Adolfo Amaro que oferecia 87 cursos, entre eles técnicos em manutenção treinamento para pilotos, comissários de bordo, funcionários de atendimento ao cliente e administrativos, com capacidade para treinar 750 pessoas por dia.

O documento afirma ainda que com esta iniciativa, a TAM almeja garantir uma formação de excelência para seus funcionários, reforçar sua filosofia de bom atendimento, além de se tornar competitiva frente a concorrência. Em 2006, estimava-se oferecer 40.000 treinamentos, uma vez que o mesmo funcionário poderia participar de vários cursos no decorrer do ano.

Em 2006, foi inaugurado o centro de simulação na Academia com o objetivo de oferecer cursos de reciclagem para pilotos e comissários de bordo uma vez por ano para garantir um atendimento de excelência para seus clientes.

¹⁰ www.tam.com.br

¹¹ No site não consta a data de publicação do artigo.

5.3 Reflexões sobre os casos

Todas as organizações apresentadas trabalham com programas de Educação Corporativa visando a capacitação de seus funcionários. No caso do Banco do Brasil, existem cursos oferecidos apenas para seu público interno que deve participar periodicamente dos mesmos para se manter atualizado. No site da instituição é possível encontrar também os cursos que são disponibilizados para a população por meio da parceria que possui com instituições de ensino. Tal programa é oferecido apenas virtualmente para a comunidade, enquanto os funcionários contam com cursos tanto presenciais (gerências regionais) quanto por teleducação.

Já a Ambev oferece por meio de seu programa apenas cursos para desenvolvimento de seus colaboradores, disponibilizando treinamentos focados tanto na atualização das atividades realizadas rotineiramente quanto na disseminação da cultura e valores organizacionais.

A Motorola, por ser uma empresa do ramo da tecnologia, precisa estar sempre atualizada para conseguir se manter competitiva no mercado. Para tanto, a organização investe no capital humano existente na organização fazendo uso também das tecnologias de informação para oferecer cursos e treinamentos a seus funcionários, além de oferecer em seu programa aulas presenciais.

A empresa, ao mesmo tempo que oferece a oportunidade de desenvolvimento a seu público interno, também cobra comprometimento do mesmo para que cresçam juntamente com a organização e colaborem para conservá-la entre as líderes do setor.

A TAM, marcada por uma história de superação e respeito ao cliente, se preocupa com o desenvolvimento e reciclagem de seus funcionários para cumprir seu lema de qualidade no atendimento como diferencial competitivo da empresa. Com a criação de sua Academia de Serviços oferece cursos e simulações para manter seu público interno atualizado, além de estender seus serviços também para outras empresas interessadas.

A UniAlgar, Universidade do grupo Algar, foi criada para desenvolver talentos de um público muito valorizado pela organização, o interno. Sua postura de reconhecimento dos funcionários como associados demonstra a o sentimento de pertencimento que a empresa deseja passar para os mesmos e se preocupa em difundir além de conhecimento técnico, os valores e cultura organizacionais que recebem destaque especial por se tratar de uma instituição com tantos ramos de atuação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou apresentar uma maneira sustentável para as organizações obterem maior competitividade frente aos concorrentes. Por meio da capacitação do público interno é possível desenvolver as competências críticas, difundir a cultura e valores organizacionais alcançando, desta forma, maior comprometimento por parte dos funcionários e reconhecimento por parte da sociedade.

Observa-se que a iniciativa de desenvolver um programa de Educação Corporativa nas organizações pode oferecer maior possibilidade de retorno financeiro para as mesmas por meio da formação continuada de seus funcionários, uma vez que, este retorno é resultado da atualização profissional dos funcionários. Além disso, tal iniciativa pode ser entendida com uma ação de responsabilidade social, pois capacita profissionais e aumenta a empregabilidade em um país em que educação ainda não é vista como uma prioridade.

As análises de caso apresentadas, baseadas em pesquisas realizadas nos sites das empresas estudadas, demonstram a forma como algumas desenvolvem seus programas de Educação Corporativa e deixam claro o objetivo de aumentar a lucratividade por meio da capacitação de sua mão de obra. Porém, o tema ainda não está difundido totalmente na sociedade e a oportunidade de realização de diversas melhorias se faz presente.

Constatou-se durante a pesquisa bibliográfica que o corrente tema é bastante explorado por outras áreas profissionais, como Engenharia de Produção, porém há uma falta de trabalhos desenvolvidos por profissionais de Relações Públicas. Tendo em vista que a difusão da cultura e valores organizacionais é um dos aspectos dos programas de Comunicação Corporativa, este campo poderia ser explorado por tais profissionais em busca do aprimoramento dos programas de comunicação interna e mensuração dos resultados, uma vez que esta ocorre por meio de pesquisas, área bastante explorada pelas Relações Públicas.

A opção por um estudo multicasos foi tomada devido à dificuldade de obter informações sobre as iniciativas diretamente com as organizações, pois as mesmas, quando procuradas, alegaram que as informações sobre os programas de Educação Corporativa desenvolvidos são apenas para uso interno da organização, restando apenas a possibilidade de realizar pesquisas no material disponibilizado pela internet.

Durante a pesquisa foi possível perceber que apesar das organizações utilizarem conceitos de Educação Corporativa, parece que as mesmas não exploram totalmente os benefícios que poderiam obter por meio de sua divulgação, pois muitas das organizações pesquisadas não vinculam seu programa com o site principal da organização, dificultando o conhecimento de tais atividades por pessoas da sociedade que visitam sua página na internet.

No geral, considera-se positivo o avanço das organizações brasileiras no desenvolvimento de iniciativas de Educação Corporativa, porém muitas melhorias ainda podem ser realizadas no campo do desenvolvimento empresarial, com programas que aprimorem não apenas a possibilidade de permanência das organizações no cenário econômico, como também o contexto social da nação brasileira.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vanderlei. Motorola University treina mais de 4,5 mi de profissionais em 2010. 04 mar. 2011. Disponível em <<https://maisrh.wordpress.com/2011/03/04/motorola-university-treina-mais-de-45-mil-profissionais-em-2010/>> Acessado em: 01 mai. 2012.

ADELSBERG, David van; TROLLEY, Edward A. In: TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

ALLEN, Mark. In: EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: RevistaGente, 2004.

ALLEN, Mark. In: TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 1977.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Application aux relations publiques du concept de public. In: MARTIGNY, François de (Org.). **Le destin des relations publiques**: essays. Cidade: Editora, 1977. p. 65-85.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Conceito psico-sociológico de público**, 2008. Disponível em <portalrp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0281.htm> Acesso em 25 fev. 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Maktron Books, 1995.

BITTNER, W. S.; MALLORY, H. F. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BORDENAVE, Juan E. D. **Teleducação ou educação a distância**: fundamentos e métodos. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1987.

BREGUÊS, S. G.; AMAC, T. **Jornal Brasileira das Relações Públicas**. Dezembro 1999. Disponível em <sinprorp.org.br/Noticias_das_Assessorias/2003/Jornal_das_Relacoes_Publicas/jornal12-99.htm>. Acesso em 25 abr. 2012.

BRUM, A. de M. **Um olhar sobre o marketing integrado**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, Irene Mello In: ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Conceito psico-sociológico de público**, 2008. Disponível em <portalrp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0281.htm> Acesso em 25 fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLEVELAND; SCHULTZ. In: TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. São Paulo: Maktron Books, 1994.

COSTA FILHO, Ismar Ferreira da. Conceito de educação corporativa no âmbito dos Fóruns de Competitividade. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

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

FIGUINHA, Renato Mariano. Tudo sobre Motorola. 13 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br>> Acesso em 01 mai. 2012.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, revista semestral da FAJORP, junho de 2003, Ano 1, nº 1

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. In: FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, revista semestral da FAJORP, junho de 2003, Ano 1, nº 1

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2001.

KAPLAN, R. S; Norton, D. P. **Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School, 1996.

KIRPATRICK, Donald. **Evaluating Training Programs**: The Four Levels. San Francisco: Barrett Koehler, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Person, 1994.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: Correa, Tupã (Org.). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. Summus Editorial, 2002.

LESLY, Philip. In: FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, revista semestral da FAJORP, junho de 2003, Ano 1, nº 1

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos de Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Carmen; MATTAR, João. **ABC da EaD**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentise Hall, 2007.

MANNHEIM, Karl. **Sociologia sistemática**. São Paulo: Pioneira, 1962.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Mariana. TAM. Disponível em <<http://www.casodesucesso.com/?cid=87>> Acesso em: 01 mai. 2012.

MIRANDA, R. C. da R. Balanced Scorecard. In Tarapanoff, Kira (Org) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. P.227

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASSEH, B. A. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PHILLIPS, Jack J.;STONE, Ron Drew. **How to measure training results**: a practical guide to tracking the six key indicators. New York: McGraw Hill, 2002.

PHILLIPS, Jack J. In: TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

PINHO, J. B. **Propaganda Institucional**: usos e funções da propaganda em Relações Públicas. 5ª. Ed. São Paulo: Summus, 1990.

PITTMAN, V. V. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RAMOS, Arthur. In: ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Conceito psicossociológico de público**, 2008. Disponível em <portalrp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0281.htm> Acesso em 25 fev. 2012.

RAMOS, Arthur In: ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Application aux relations publiques du concept de public. In: MARTIGNY, François de (Org.). **Le destin des relations publiques**: essays. Cidade: Editora, 1977. p. 65-85.

SAETTLER, P. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, Fernanda Gomes dos. Responsabilidade social e público interno. In **Responsabilidade social da empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Periópolis: Instituto Ethos, 2005

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 3a. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus, 1995.

SCOTT, J. C. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SPROTT, William J. H. **Grupos humanos**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1960.

SCHWEBIG P.; CHARVIN F. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. Avaliação em educação corporativa. In: FERREIRA, J. R; BENETTI, G. [ET. AL.]. (Org.) **O futuro da indústria**: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

TARDE, Gabriel. **L'Opinion et la foule**. Paris: Girard et Brière, 1922.

TORRES, Dulcinéa Braga Dias Bueno. **Universidade corporativa**: a experiência Motorola. Disponível em <educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430756.pdf> Acessado em : 01 mai. 2012.

WEDEMEYER, C. A. & NAJEM, C. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WEDEMEYER, C. A. In: MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989. Edição cultural.

YOUNG, Kimball In: ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Conceito psicossociológico de público**, 2008. Disponível em <portalrp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0281.htm> Acesso em 25 fev. 2012.

Sites Pesquisados

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=p%FAblico>. Acessado em 28-04-2012 às 15h00.

http://pt.wikipedia.org/wiki/TAM_Linhas_A%C3%A9reas. Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.unialgar.com.br/apresentacao.aspx>. Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.algar.com.br/> Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.tam.com.br/> Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.bb.com.br/> Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.ambev.com.br/> Acessado em 05 mai. 2012

<http://www.motorola.com.br/> Acessado em 05 mai. 2012

Press release da TAM em 06 de abril de 2006, disponível em www.tam.com.br. Acessado em 06 mai. 2012