

Correspondência para/
Correspondência para/
Correspondence to
Tatiana Ghedine
Av. Dr. Maurício
Cardoso, 1555/1004.
Bairro Hamburgo Velho,
Novo Hamburgo-RS
CEP: 93510-250.
tghedine@yahoo.com.br

Artigo recebido em: 03/05/04
Aprovado em: 22/07/04

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET/ INTRANET: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM CENTROS DE TREINAMENTO DE EMPRESAS¹

EDUCACIÓN A DISTANCIA VIA INTERNET/INTRANET:
ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS EN CENTROS
DE ENTRENAMIENTO DE EMPRESAS

DISTANCE EDUCATION VIA THE INTERNET/INTRANET:
MULTIPLE CASE STUDY IN TRAINING CENTERS
OF COMPANIES

Tatiana Ghedine, M.Sc.

Universidade Federal do Rio
Grande do Sul - UFRGS
tghedine@yahoo.com.br

Henrique Freitas, Dr.

Professor da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul - UFRGS
hf@ea.ufrgs.br

Palavras-chave:
EAD;
E-learning;
Aprendizagem via
internet.

RESUMO: Apesar da utilização da Internet ser algo recente no processo de ensino-aprendizagem, várias empresas brasileiras já utilizam-na para capacitação de seus colaboradores. Porém, os cursos de EADI (Educação a Distância via Internet/Intranet) utilizados pelas empresas não equivalem aos utilizados pelas Instituições de Ensino Superior, uma vez que o ambiente, as demandas, e os resultados são distintos. Apesar destas diferenças existem poucos estudos acadêmicos sobre a utilização da EADI nas empresas. Diante deste quadro, esta pesquisa objetivou analisar o uso da EADI em empresas privadas brasileiras. Para isso realizou-se um estudo de múltiplos casos em 12 empresas, cujos resultados finais, apenas 6 delas - somente as que possuem centros de treinamentos - serão aqui apresentados. Inicialmente realizou-se um levantamento, via e-mail, para identificar entre as 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil (Exame 2002), quais que utilizavam cursos de EADI. Após esta etapa, partiu-se para os estudos de múltiplos casos. Os resultados parciais da pesquisa mostram que as empresas não possuem uma forma eficiente e eficaz para avaliar os cursos de EADI, assim como não conseguem mensurar de maneira satisfatória o Retorno sobre Investimento (ROI) sobre esses cursos. Entre as vantagens e desvantagens mais citadas na utilização dos cursos de EADI estão: redução total dos custos com capacitação e altos custos iniciais dos cursos.

Palabras-clave:
EAD;
E-learning;
Aprendizaje via Internet.

RESUMEN: A pesar de que la utilización de la Internet sea algo reciente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, diversas empresas brasileñas ya la utilizan para la capacitación de sus colaboradores. Sin embargo, los cursos de EADI (Educación a distancia vía Internet/Intranet) utilizados por las empresas no equivalen a los utilizados por las Instituciones de Enseñanza Superior, una vez que el ambiente, las demandas, y los resultados son distintos. A pesar de estas diferencias, existen pocos estudios académicos sobre la utilización de la EADI en las empresas. Ante este cuadro, esta pesquisa tuvo como objetivo analizar el uso de la EADI en empresas privadas brasileñas. Para ello, se realizó un estudio de múltiples casos en 12 empresas, cuyos resultados finales, apenas 6 de ellas - solamente las que poseen centros de entrenamientos - serán aquí presentados. Inicialmente, se realizó una encuesta, vía e-mail, para identificar entre las 500 Mayores y Mejores Empresas de Brasil (EXAME 2002), cuáles eran las empresas que utilizaban cursos de EADI. A continuación, se procedió al estudio de múltiples casos. Los resultados parciales de la pesquisa muestran que las empresas no poseen una forma eficiente y eficaz para evaluar los cursos de EADI, como también no logran

mensurar de manera satisfactoria el ROI sobre esos cursos. Entre las ventajas y desventajas más aludidas en la utilización de los cursos de EADI están: reducción total de costes con capacitación y altos costes iniciales de los cursos.

ABSTRACT: Despite the fact that use of the internet is relatively recent in the teaching-learning process, various Brazilian companies are already using this means for training their employees. However, the IDL (Internet-Assisted Distance Learning) courses used by companies are not the same as those used by institutes of Higher Education, given that they have different environments, demands and results. Despite these differences there are few academic studies on the use of IDL in companies. In view of this context, this research seeks to analyze the use of IDL in private Brazilian companies. For this, a multiple case study was carried out in 12 companies, but the final results of only 6 of them – those with training centers – are presented here. Initially, an investigation was carried out by e-mail to identify which of the *500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil* (a survey of the 500 top companies in Brazil) (Exame 2002), used IDL courses. After this stage, the multiple case studies were carried out. The partial results of the research show that the companies do not have an efficient and effective means of assessing IDL courses, and that they are unable to measure, in a satisfactory way, the ROI on these courses. Among the most often mentioned advantages and disadvantages in the use of IDL courses were: an overall reduction in training costs and high initial costs of courses.

Key words:
IDL;
E-learning;
Internet-Assisted Learning.

1 INTRODUÇÃO

As áreas de comunicação e processamento de informação evoluíram de uma forma bastante rápida a partir da metade do século XX. Esta evolução tornou possível a junção destas duas áreas. Esta junção, apoiada pelas descobertas tecnológicas, vem provocando uma revolução na sociedade atual, uma vez que está permitindo novas formas de comunicação baseadas, principalmente, em uma computação de rede aberta centrada no usuário. Com isso, as redes de computadores estão se transformando em um dos principais atores desta transformação. Isto se deve ao fato delas viabilizarem a globalização dos mercados e da produção, influenciando, assim, no funcionamento das organizações, uma vez que possibilitam um intercâmbio dinâmico, aberto, competitivo e voltado para o cliente (TAPSCOTT; CASTON, 1993; FLEURY; FLEURY, 2001) vinte e quatro horas por dia .

Hämäläinen, Whinston e Vishik (1996) e Urdan e Weggen (2000) colocam que estas mudanças estão influenciando a maneira como os negócios funcionam, o modo de trabalho das pessoas e, também, estão reformulando as expectativas, necessidades e oportunidades educacionais e de aprendizado. Com isto, está surgindo um novo paradigma de competitividade que está levando as organizações a realizarem diversas mudanças culturais e estruturais para tornarem-se competitivas nesse mercado cada vez mais dinâmico. Entre estas mudanças encontra-se o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e desenvolvimento constante de seus colaboradores (MEISTER, 1999).

Neste cenário a Educação a Distância via Internet/Intranet (EADI) está aparecendo como uma das principais soluções para a capacitação dos

colaboradores nas organizações (ROSENBERG, 2002). O Meta Group, empresa americana de pesquisa, prevê que 60% das companhias americanas estarão usando sistemas de EADI para capacitar seus colaboradores em 2004 (GOODRIDGE, 2002). Esse crescimento dos cursos de EADI nas organizações vem sendo potencializado por diversos fatores: o alto custo da educação tradicional; a rapidez da mudança dos conteúdos dos cursos de forma dinâmica e personalizada; a limitação de ordem temporal; a importância crescente da aprendizagem continuada; as limitações geográficas; a globalização dos negócios e da educação; a evolução das tecnologias interativas de comunicação; entre outras (KALAKOTA; WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON; VISHIK, 1996; URDAN; WEGGEN, 2000; ROSENBERG, 2002).

A utilização da Internet/Intranet no processo de ensino-aprendizagem à distância é algo recente, mas segundo Veiga e outros (1998), várias organizações brasileiras já utilizam esse recurso. Contudo, Salas e outros (2002) destacam que os programas de EADI nas Instituições de Ensino Superior não equivalem aos utilizados pelas organizações, uma vez que o ambiente, as demandas, e os resultados são distintos. Além disso, Welle-Strand e Thune (2003) colocam que o aprendizado nas organizações tem como objetivo servir às metas e às necessidades corporativas, e de um modo geral aumentar a produtividade, o lucro, a eficiência, etc.

Apesar das diferenças apontadas pelos autores existem poucos estudos sobre aspectos da utilização da EADI nas organizações. Salas e outros (op. cit.) colocam que há uma deficiência na pesquisa acadêmica nesta área. Este quadro vem determinar o enfoque desta pesquisa: de que forma as organizações privadas brasileiras² estão usando a EADI para treinamento e capacitação³ de seus colaboradores?

Este artigo apresenta os resultados parciais de uma dissertação de mestrado, onde se espera que os resultados auxiliem tanto às empresas que estão pensando em adotar a EADI para capacitação de seus colaboradores quanto àquelas que já a utilizam, uma vez que mostrará diferentes formas de avaliação, tecnologias utilizadas e informações obtidas através de estudos nas empresas brasileiras privadas pesquisadas.

Na seqüência, discorre-se sobre a EADI (seção 2) e sobre os principais aspectos da utilização da EADI pesquisados nas empresas (seção 3). O método de pesquisa é definido na seção 4. Na seção 5 são apresentados os resultados dos seis estudos de casos múltiplos cujas considerações finais são abordadas na seção 6.

2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET/INTRANET

Os cursos por correspondência do Instituto Universal Brasileiro e os Telecursos de 1o e 2o Grau da Fundação Roberto Marinho foram sinônimos de Educação a Distância (EAD) no Brasil praticamente até o final do séc. XX.

Em meados da década de 90, a Internet trouxe consigo um item fundamental para o processo de ensino aprendizagem à distância: a interatividade (CHEONG, 2002; DE LUCA, 2002). Assim, a Educação a Distância via Internet (EADI), começou a colocar a EAD, em algumas situações, no mesmo patamar do ensino presencial.

Existem na literatura vários conceitos de EAD, o que indica a falta de um senso comum sobre o assunto (SALAS et al., 2002). Porém, o conceito fundamental de EAD é bastante simples: estudante e professor encontram-se separados fisicamente e na maioria das vezes, também, temporalmente (MOORE; KEARSLEY, 1996).

Paloff e Pratt (1999) colocam como sendo cinco os elementos chave para definir EAD: a separação do professor e do aprendiz durante, pelo menos, a maior parte de cada processo instrucional; a utilização de uma mídia educacional para unir professor e aprendiz e "transportar" o conteúdo do curso; a disponibilidade da comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo e da possibilidade de iniciativas de comunicação; separação do professor e aluno em espaço e/ou tempo; aprendizado controlado pelo estudante e não pelo professor (tutor) que se encontra à distância.

Portanto, pode-se dizer, de uma forma mais ampla, que educação a distância é uma modalidade de ensino-aprendizagem caracterizada pela distância geográfica que separa aluno e professor e onde a interatividade entre ambos é facilitada por algum tipo de tecnologia (VEIGA et al., 1998; NISKER, 1999).

A EADI está mostrando-se como uma convergência, principalmente, de duas áreas: a educacional, que enfatiza os aspectos pedagógicos, e a tecnológica (comunicação e TI), que trabalha no desenvolvimento de ferramentas para serem utilizadas nos cursos de EADI. Estes estudos desenvolvidos por áreas diferentes deram origem a vários termos que caracterizam esta nova modalidade de educação a distância via Internet (*computer-based learning*, *web-based learning*, *virtual classroom* e *digital collaboration*), entre eles o mais conhecido e-learning que cobre um amplo conjunto de aplicações e processos (URDAN; WEGGEN, 2000).

Urdan e Weggen (2000), Wentling e outros (2000) e Rosenberg (2002) destacam a utilização de TIs como sendo ferramentas capacitadoras para o EADI, possibilitando a entrega do conteúdo e dos serviços disponíveis online. Portanto, o EADI caracteriza-se pela união da tecnologia (com destaque especial para a Internet/Intranet), com conteúdo e serviços (HÄMÄLÄINEN, WHINSTON; VISHIK, 1996; HENRY, 2001).

Henry (2001) destaca que o conteúdo é a principal parte desta tríade, sendo o que realmente traz benefícios para a organização, porque é ele que propicia o aumento do conhecimento, habilidades e capacidades do capital humano. Para o autor o papel da tecnologia é o de possibilitar o aprendizado em qualquer lugar a qualquer hora, de acordo com o tipo de serviço disponibilizado.

3 PRINCIPAIS ASPECTOS DA UTILIZAÇÃO DA EADI PESQUISADOS NAS EMPRESAS

Vários são os aspectos que envolvem a utilização da EADI nas empresas. Segue no Quadro 1 os tópicos e aspectos pesquisados acompanhados dos respectivos autores em que eles estão embasados.

Quadro 1 - Aspectos pesquisados

| Tópicos | Aspectos pesquisados | Referências |
|--|--|---|
| Motivação da organização para apoiar | Motivos que levam uma organização a apoiar a utilização de EADI como forma de capacitação dos colaboradores | Struzzo e Westling (2000); Young (2002) |
| Principais aspectos dos cursos de EADI | Assuntos dos cursos; público-alvo; duração dos cursos e programas; interação entre os participantes; idiomas utilizados nos cursos; quem ocupa os cursos | Struzzo e Westling (2000); Meier (2002); Young (2002) |
| Formas de comunicação e características interativas | Os modos de comunicação utilizados pelas organizações podem ser identificados através das tecnologias utilizadas | Urliko e Wiggens (2000); Westling et al. (2000); Landau e Landau (2001); Rosenberg (2002); Salas et al. (2002); Young (2002) |
| Características de especificação | O modelo pedagógico pode ser identificado através das interações realizadas entre alunos e instrutores | Berbenas-Fish (2002); Jensenon Apud Salas et al. (2002); Nevado et al. apud Trist (2001); Salas et al. (2002) |
| Avaliação dos programas de EADI | Como as organizações estão avaliando os cursos de EADI e como estão ficando para verificar EADI | Phillips apud Westling et al. (2000); Westling et al. (2000); Salas et al. (2002) |
| Tecnologias de informação que possibilitam interação | Quais as TI's utilizadas | Urliko e Wiggens (2000); Struzzo e Westling (2000); Landau e Landau (2001); Berbenas-Fish (2002); Jensenon Apud Salas et al. (2002); Trist e Freitas (2002) |
| Benefícios advindos da utilização da EADI | Quais os benefícios advindos para as organizações com a utilização da EADI | Arnto (1994); Clarkman (1997); Hall (1997); Anser (2000); Urliko; Wiggens (2000); Westling et al. (2000); Young (2000); Chooing (2002); Goodridge (2002); Haras (2001); Rosa e Moçitas (2002) |
| Desvantagens e limitações da utilização da EADI | Quais as desvantagens e limitações advindas da utilização da EADI | Arnto (1994); Campbell (1997); Hall (1997); Young (2001); Rosa e Moçitas (2002) |
| Sucessos e dificuldades encontradas | O que as organizações estão apontando como maiores dificuldades e pontos de sucesso | Meizer (1999); Huseman e Goodman apud Westling et al. (2000); Nanni apud Westling et al. (2000); Rosenberg (2002) |

Fonte: Elaborado pela autora.

4 MÉTODO

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, com conotação qualitativa. A natureza exploratória deste estudo deve-se ao fato de pretender-se prover uma familiarização com o tema EADI nas empresas, uma vez que se constatou ser este relativamente novo e carente de estudos na área organizacional (WELLE-STARAND; THUNE, 2001; SALAS et al., 2002).

A pesquisa, cujos resultados são aqui apresentados, tem como objetivo analisar o uso da EADI em empresas privadas brasileiras. Para atingir este objetivo organizou-se o estudo em sete etapas: pesquisa bibliográfica; levantamento inicial de dados; estudo exploratório inicial (em duas empresas); estruturação do instrumento de pesquisa; validação do conteúdo do instrumento por dois especialistas da área; realização de múltiplos estudos

exploratórios e análise da utilização da EADI por empresas privadas brasileiras, etapa na qual se encontra a pesquisa atualmente.

A amostra inicial da pesquisa é formada pelas 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil, segundo a revista Exame 2002. Dentre estas se identificou as que possuem cursos de EADI (48 dentre as 139 que responderam ao levantamento inicial de dados via e-mail), das quais 12 foram selecionadas por conveniência para a realização desta pesquisa. Porém, este artigo contempla somente a análise de seis empresas que possuem um centro de treinamento (CT) que utiliza EADI para a capacitação de seus colaboradores. As outras seis empresas possuem Universidades Corporativas, mas não serão aqui analisadas.

Destas seis empresas cinco foram entrevistadas face-a-face, sendo que as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra pela própria pesquisadora. Porém, uma das empresas respondeu ao instrumento de pesquisa através do correio, devido a impossibilidade da pesquisadora se deslocar até a empresa.

Sobre os dados coletados foram realizadas análises, na sua maioria, descritivas e algumas de conteúdo. Foi realizada uma análise de conteúdo temática, com objetivo de identificar aspectos em comum ou diferentes entre as empresas pesquisadas. Para a análise de conteúdo contou-se com o auxílio de um software (Sphinx®). Para as análises descritivas utilizou-se, também, o mesmo software.

As empresas participantes da pesquisa localizam-se no estado de SP (5) e de SC (1). Todas elas são de grande porte, ou seja, possuem mais de 500 colaboradores (classificação utilizada pelo SEBRAE). Quanto aos setores de atuação destas empresas três pertencem ao setor de Serviços públicos, duas ao setor Mecânico e uma ao setor de Serviço de Transporte. Cabe destacar que os resultados doravante apresentados não são representativos dos setores participantes da pesquisa.

Quanto à origem do capital, quatro empresas participantes do estudo de casos múltiplos são de capital nacional e duas de capital estrangeiro. Cabe ressaltar que nenhuma destas empresas possui prédios destinados exclusivamente para a capacitação de seus colaboradores.

Quanto ao cargo dos respondentes quatro deles ocupam o cargo ou função de Gerente de Treinamento e Desenvolvimento e dois de Analista de RH. Porém quanto ao envolvimento destes com os cursos de EADI dois dos quatro Gerentes de Treinamento e Desenvolvimento consideram-se totalmente envolvidos com o curso, enquanto os outros dois consideram-se parcialmente envolvidos. Os dois Analistas de RH consideram-se totalmente envolvidos com os cursos de EADI promovidos pela empresa.

Segue na próxima seção a análise da pesquisa realizada nas seis empresas caracterizadas nesta seção.

5 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise da pesquisa realizada nas seis empresas caracterizadas na seção anterior. Cabe ressaltar que todas estas empresas possuem um centro de treinamento (CT) que utiliza a EADI para capacitação dos seus colaboradores.

Na seqüência, são destacadas as características das iniciativas de EADI adotadas pelas empresas (seção 5.1), informações diversas sobre os cursos de EADI (seção 5.2), tecnologias utilizadas nos cursos (seção 5.3) e como as empresas estão avaliando a utilização dos cursos de EADI e os colaboradores que deles participam (seção 5.4).

5.1 CARACTERÍSTICAS DAS INICIATIVAS DE EADI ADOTADAS PELAS EMPRESAS

Todas as seis empresas que participaram da pesquisa provêem, aos seus colaboradores, acesso aos cursos de EADI no local de trabalho. Porém, somente uma permite o acesso a todo o curso fora da empresa, o que possibilita aos colaboradores realizarem os cursos em qualquer local a qualquer horário.

O fato de as outras cinco empresas não possibilitarem acesso externo aos cursos de EADI faz corroborar a informação de que essas cinco oferecem cursos de EADI somente no local de trabalho, estimulando seus colaboradores a fazerem os cursos durante o seu turno de trabalho. Somente a empresa que oferece acesso externo aos cursos de EADI estimula seus colaboradores a fazerem os cursos tanto em horário de trabalho quanto fora dele.

Nas cinco empresas onde o colaborador somente pode fazer os cursos em seu horário de trabalho, é permitido que este, com autorização da chefia imediata, permaneça na empresa fora do seu turno, para poder fazer os cursos, se isso for necessário. Ele poderá fazer os cursos em sua mesa de trabalho, caso possua um computador, ou em salas estruturadas para essa finalidade.

As empresas colocam, de uma forma geral, que os colaboradores recebem orientação para executar seus cursos em horário de trabalho, isso fica claro na colocação de um dos entrevistados "*a gente orienta as pessoas a tirarem seu telefone do gancho e a não utilizar o e-mail durante o curso, para não terem interferência*". Três entrevistados colocaram que o fato das pessoas terem que administrar seu tempo para poder fazer os cursos durante o horário de trabalho tem sido um problema. Para tentar contornar isso duas empresas estão oferecendo cursos do tipo "Gerenciando seu tempo".

Quanto ao público alvo dos cursos de EADI os colaboradores são o único objetivo das empresas entrevistadas. Nota-se que as empresas não estendem seus cursos para sua cadeia de valor (parceiros) ou para qualquer pessoa da sociedade que esteja interessada em cursá-los.

Como os colaboradores são o principal alvo dos cursos de EADI destas seis empresas pesquisadas, cabe colocar quem é responsável pelo pagamento destes cursos. Segundo os respondentes o pagamento dos cursos é de inteira responsabilidade das empresas, ou seja, os colaboradores não desembolsam nenhum valor para pagar os cursos de EADI. Mas este pagamento "interno" pode ser realizado de duas formas: em duas empresas os cursos são pagos pelas unidades de negócios internas e nas outras quatro empresas ocorre uma alocação corporativa de recursos.

Quanto ao alcance ou nível dos cursos, dois dos seis CTs sempre oferecem cursos de EADI em nível operacional, enquanto que os outros quatro responderam que somente oferecem cursos em nível estratégico. Porém, dois destes quatro também fornecem treinamento em nível tático.

Já quanto à certificação pode-se observar que cinco dos seis CTs fornecem certificado da própria organização ao final dos cursos, sendo que dois destes oferecem também certificados de empresas externas que são responsáveis pelos cursos de EADI nas empresas. Porém, uma das empresas não oferece nenhum tipo de certificação para os cursos de EADI.

Quanto ao resultado dos cursos pode-se perceber que duas empresas de capital nacional sempre vêem o resultado do treinamento somente pela melhora do desempenho no trabalho, enquanto outra empresa também de capital nacional vê somente o resultado pela melhora da qualidade do profissional. As outras três empresas, duas de capital estrangeiro e uma de capital nacional, avaliam o resultado do treinamento utilizando ambos critérios expostos anteriormente.

Dois dos seis CTs trabalham com gestão de pessoas por competências e direcionam seus cursos de acordo com as competências necessárias a serem adquiridas ou desenvolvidas pelos colaboradores. Isso fica claro no discurso de dois entrevistados:

"(...) cada função dentro da empresa está ligada às competências. Então dentro dessas competências a gente monta os cursos"; Outro entrevistado disse o seguinte "Nós temos sete ou oito competências que foram apontadas como primordiais para um colaborador fazer parte da empresa. Quando a gente foi adquirir os cursos buscamos o que tinham ligações com estas competências".

Duas das empresas, onde os cursos de EADI não têm ligação com gestão de pessoas por competências, colocaram que já estão mapeando as competências para logo começar a utilizá-las para definir quais as competências críticas individuais (operacionais e táticas) seus colaboradores precisarão desenvolver. Uma empresa respondeu não utilizar gestão por competência para gestão de pessoas enquanto outra não respondeu a esta questão.

5.2 INFORMAÇÕES SOBRE OS CURSOS DE EADI NAS EMPRESAS

As empresas estudadas começaram a utilizar a EADI para a capacitação de seus colaboradores a partir do ano de 2001. Mais precisamente uma empresa começou a utilizar a EADI em 2001, outras quatro em 2002 e uma em 2003.

Porém, a quantidade de cursos oferecidos pelas empresas não condiz muito com o tempo que estas estão utilizando a EADI. Por exemplo, a empresa que iniciou suas atividades com EADI em 2001 oferece até hoje, aos colaboradores de duas determinadas áreas da empresa, somente dois cursos, enquanto as empresas que abriram em 2002 oferecem de quinze a 30 cursos a seus colaboradores. Olhando somente o ano de 2003 constata-se que o número de novos cursos de EADI oferecidos aos colaboradores foi bem variado. Quatro empresas não criaram mais de 9 cursos, sendo que uma empresa criou um único curso.

O número de pessoas que já participaram dos cursos varia de 800 a 3000 colaboradores. Porém, cabe destacar que, em nenhuma empresa, todos os colaboradores já participaram de algum curso. Isso ocorre porque nem todos os colaboradores têm acesso aos cursos disponibilizados online.

Quanto ao monitoramento dos cursos de EADI uma empresa colocou que até o momento da entrevista não monitorava este tipo de dado, mas que estavam adquirindo um software para esta finalidade. Outras duas empresas colocaram que desenvolveram seus próprios LMS (*Learning Management Systems*) para monitorar os cursos de EADI. Estes sistemas permitem saber quanto tempo o colaborador ficou conectado para fazer um curso, em qual módulo do curso ele se encontra, quantas vezes ele precisou repetir um exercício, quanto ele tirou nas avaliações, e diversas outras informações que permitem monitorar individualmente cada colaborador. Inclusive o entrevistado de uma destas empresas colocou:

"você sabe mais sobre o andamento de um aluno de e-learning do que de um aluno de curso presencial, porque neste ambiente você tem o status de cada um individualmente e isso facilita o acompanhamento do desempenho deles".

Outras duas empresas não possuem nenhuma forma de monitoramento dos cursos na empresa, mas colocam que com o tempo isso será necessário. Outra empresa colocou que todos os cursos eram monitorados.

Os cursos de EADI são realizados em todas as empresas de forma individual (tipo característico de cursos predominantemente assíncronos). Cabe salientar que em uma destas empresas, também são realizados cursos em turmas de no mínimo cinco e no máximo trinta participantes. Porém, esta empresa não fornece nenhum meio de comunicação que permita a interação entre os participantes, caracterizando-se, assim, um curso predominantemente assíncrono apesar de ser realizado em turmas.

Quanto aos temas de cursos oferecidos todas as empresas oferecem cursos que objetivam melhorar as soft skills⁴ e, a metade delas, também oferece cursos de aplicações para PCs. Já quanto ao público alvo dos treinamentos de EADI (Quadro 2) é na sua maioria, pessoal técnico, pessoal da área operacional e gerentes.

Quadro 2 - Público alvo dos cursos dentro das empresas

| | Número de empresas* |
|-----------------------------|---------------------|
| Técnicos | 6 |
| pessoal da área operacional | 5 |
| Gerentes | 5 |
| Diretores | 4 |
| Vendedores | 3 |

* Resposta múltipla. Total de respondentes 6

Nota-se que as empresas pesquisadas dão grande ênfase para os cursos operacionais e táticos (pessoal da área operacional e técnicos), porém observa-se um investimento também em cursos para a área gerencial. Contudo não se tem conhecimento do objetivo destes cursos, ou seja, se são cursos essencialmente táticos ou estratégicos. Observa-se, também, investimento em cursos para a diretoria e vendedores.

Todas as empresas pesquisadas focam os cursos de EADI principalmente na auto-instrução ou auto-desenvolvimento sem interação entre os participantes, característico de cursos assíncronos. Os entrevistados colocam que há utilização de chats e listas de discussões, porém não é algo muito utilizado, mesmo tendo a tecnologia à disposição. Um dos motivos é apontado por um dos entrevistados:

"No início a gente começou com fórum de discussão, mas imagina a confusão com 4000 pessoas interagindo e fazendo os cursos de forma individual, não estávamos preparados para isso. Então a gente parou de utilizar o fórum e estamos repensando como utilizá-lo de uma forma mais adequada".

No Quadro 3 pode-se perceber que as empresas estão preocupando-se em fornecer suporte técnico para a utilização da tecnologia em si. Os tutores geralmente são na maioria colaboradores que recebem um treinamento adequado para atuarem como tutores. Muitos destes tutores possuem cursos de mestrado e doutorado, porém, os que não possuem são colaboradores que conhecem muito bem o conteúdo em estudo.

Quadro 3 - Equipe que participa dos cursos de EADI

| | Número de empresas* |
|---|---------------------|
| Tutores que prestam apoio aos participantes | 4 |
| Equipe de suporte técnico para os participantes | 3 |
| Professores | 1 |

*Resposta múltipla. Total de respondentes 6

A equipe de suporte técnico está disponível, durante a semana, em todas as três empresas em horário de expediente. A única empresa que disponibiliza acesso externo aos cursos de EADI não possui equipe de suporte técnico somente tutores que dirimem as dúvidas via e-mail.

Quanto ao idioma em que os cursos estão disponibilizados observa-se que todas as empresas entrevistadas possuem cursos em português. Contudo, as duas empresas de capital estrangeiro oferecem cursos também no idioma inglês.

5.3 TECNOLOGIAS UTILIZADAS NOS CURSOS DE EADI

Como esta pesquisa visa analisar os cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet perguntou-se para as empresas quais as formas de acesso oferecidas aos alunos para participarem dos cursos de EADI. Como se pode observar todas as empresas oferecem acesso para os colaboradores através da Intranet da empresa. O acesso cursos de EADI através da Extranet e da Internet ocorre somente em uma das empresas entrevistadas, corroborando com o fato de que somente uma empresa disponibiliza acesso externo aos cursos de EADI por ela oferecidos.

Esta característica de grande parte das empresas entrevistadas fornecerem cursos com comunicação somente assíncrona, como foi mostrado na seção anterior, vem corroborar o resultado obtido com as tecnologias de informação utilizadas nos cursos de EADI. Três empresas colocaram não utilizar nenhum tipo de tecnologia para interação entre os participantes, enquanto outras três disseram fornecer fóruns de discussões (ferramenta assíncrona) e, destas três, duas também oferecem o recurso de chat (ferramenta síncrona), porém este é pouco utilizado pelos alunos. Constatou-se aqui que as empresas estão deixando de utilizar a maior riqueza dos cursos de EADI: a interatividade.

Quanto ao desenvolvimento dos cursos, parte relativa à programação, quatro das seis empresas adquirem os cursos prontos chamados "cursos de prateleira". Porém, estas empresas contratam também empresas para desenvolver cursos personalizados como coloca um dos entrevistados "nós possuímos cursos comprados no mercado e cursos feitos sob medida para as nossas necessidades".

Cabe destacar que das quatro empresas que possuem a expertise de desenvolver seus próprios cursos, duas são de capital nacional e duas de capital estrangeiro. Apesar de desenvolvem internamente seus cursos também adquirem cursos prontos no mercado.

Quanto ao software utilizado para o monitoramento dos cursos de EADI uma empresa colocou que até o momento da entrevista não possuía nenhum software com esse objetivo, mas que estavam adquirindo o Oracle

e-learning para monitorar os cursos de EADI. Outras duas empresas colocaram que desenvolveram seus próprios LMS (*Learning Management Systems*) para monitorar os cursos de EADI. Outras duas empresas não possuem nenhuma forma de monitoramento, mas colocam que com o tempo isso será necessário.

As quatro empresas que desenvolvem os softwares dos cursos também desenvolvem seu conteúdo. Porém, nada as impede de adquiri-los prontos ou contratar uma outra empresa para desenvolvê-los como é colocado por um dos entrevistados "sim, nós desenvolvemos o conteúdo internamente, assim como contratamos parceiros externos e compramos produtos prontos no mercado". As outras duas empresas contratam uma empresa especializada para desenvolver o conteúdo dos seus cursos assim como o desenvolvimento do software.

De acordo com o Quadro 4 textos, figuras e fotografias são as formas de apresentação de conteúdo mais utilizadas nos cursos. O som é utilizado pelas duas empresas de capital estrangeiro e por uma de capital nacional. As demais empresas de capital nacional não oferecem este recurso pois os equipamentos disponibilizados aos colaboradores não são equipados com aparelhagem multimídia. Porém, segundo dois entrevistados de diferentes empresas, isso é algo que se pretende mudar nos próximos anos.

Observou-se que a simulação estava presente somente em uma das empresas de capital nacional, sendo utilizada na parte de exercícios ou de avaliação dos cursos. Estas simulações utilizadas nos cursos de EADI desta empresa têm como objetivo serem o mais reais possíveis para detectar se realmente o aluno entendeu o conteúdo e sabe aplicá-lo de forma prática.

Quadro 4 - Forma do conteúdo utilizadas nos cursos

| Forma de apresentação do conteúdo | Número de empresas* |
|-----------------------------------|---------------------|
| Textos | 6 |
| Figuras (gráficos, desenhos) | 6 |
| Fotografias | 6 |
| Sons | 3 |
| Jogos | 3 |
| Imagens em movimento | 2 |
| Simulações | 1 |

*Resposta múltipla. Total de respondentes 6.

5.4 AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE EADI PELAS ORGANIZAÇÕES

Os cursos de EADI estão sendo avaliados de diversas formas. Uma empresa está aplicando provas online ao final do curso para avaliação do aprendizado e, outras quatro, durante todo o curso aplicam mini-provas onde o aluno tem que obter 100% de acertos para poder continuar o curso. Duas destas quatro empresas realizam também, ao final do curso, uma avaliação de reação. E as outras duas baseiam-se também no *feedback* informal dado pelos gerentes.

Cabe salientar que uma empresa não realiza nenhum tipo de avaliação online. Esta empresa baseia-se somente no *feedback* informal dado pelos colaboradores e gerentes quanto aos cursos e melhora no trabalho, apesar de reconhecer que deve começar a pensar em uma forma de avaliação. O entrevistado dessa empresa coloca a seguinte razão para ainda não avaliar os cursos formalmente:

"nosso objetivo está mais focado em humanizar as informações, fazer com que elas cheguem a um maior número de pessoas possível e que isso possa ser um fator de motivação para eles. Futuramente vamos ter que avaliar formalmente nossos colaboradores, mas agora este não é o objetivo".

Desde que surgiu a idéia de adoção da EADI para capacitação dos colaboradores, as empresas levaram na sua maioria 6 meses para começar a utilizar os cursos, com um investimento inicial, para disponibilizar cursos de EADI, bem variado. Duas empresas colocam que tiveram o custo reduzido, pois não adquiriram nenhum LMS e contrataram os serviços de uma empresa para conduzir os cursos de EADI. Estes cursos mesclam aulas transmitidas via televisão e Internet. Isso fica bem claro na colocação do entrevistado de uma destas duas empresas:

"o valor do investimento não foi maior que R\$ 100.000,00. O que a gente gastou mais foi na estrutura para acessar os cursos, televisores, salas com computadores com condições de acessar bem a Internet, as antenas, os decodificadores. Não precisamos gastar dinheiro com a preparação dos cursos porque eles já vêm prontos".

Já duas outras empresas colocaram que gastaram em torno de R\$ 70.000,00 no investimento inicial, desenvolvendo seu LMS e as páginas do site onde os cursos ficam hospedados. As outras duas empresas não informaram quanto gastaram neste investimento, pois disseram ser um assunto confidencial.

Quanto à forma de medir o retorno do investimento verificou-se duas correntes: verificação do retorno através dos gastos do treinamento e nenhuma verificação de retorno. A verificação do retorno através dos gastos com o curso ocorre em quatro empresas e fica clara na colocação de um dos entrevistados:

"A gente fez um balanço de 1 ano e constatamos que a média gasta com os colaboradores e trainees que fizeram os cursos presenciais foi aproximadamente R\$ 1.100,00 por pessoa. O curso presencial custa muito por causa do deslocamento, da hospedagem e mesmo do consultor... Já os cursos de EADI saem por menos de R\$100,00 por pessoa. Então é por aí que a gente está mensurando esse retorno".

Há duas empresas que não estão exercendo nenhuma forma de controle sobre o retorno do investimento realizado. O principal motivo apontado pelos entrevistados para que não se realize esta verificação é o fato de ainda ser cedo para detectá-lo, isso fica claro na colocação de um dos entrevistados "*não fizemos esta medição por ser uma experiência recente*".

Os entrevistados colocaram suas opiniões quanto às vantagens dos cursos de EADI de acordo com o que eles estão vivenciando em suas respectivas empresas. As cinco vantagens com que eles mais concordaram foram as seguintes, seguidas da quantidade de citações:

- Conteúdo facilmente atualizável, o que aumenta a confiança por parte do estudante (6);
- Atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, em diferentes locais (6);
- Redução do custo total com treinamento (5);
- Mínima tecnologia para acesso (4)
- Facilidade de aumentar o número de alunos por curso (4).

Cabe salientar que as demais vantagens não tiveram uma representação muito significativa.

Assim, como foram levantadas as vantagens os entrevistados também emitiram suas opiniões quanto às desvantagens apresentadas pelos cursos de EADI, de acordo com o que eles estão vivenciando. As cinco desvantagens com que eles mais concordaram foram as seguintes, seguidas da quantidade de citações:

- Exige elevado conhecimento na compreensão de textos (4);
- Altos custos iniciais dos programas (4);
- Dificuldade de encontrar método de avaliação confiável (4);
- Nem todas pessoas estão familiarizadas com o funcionamento do microcomputador (4);
- Abandonos e deserções são causados por falta de bom acompanhamento do processo (3).

Foram levantadas também pelos entrevistados algumas condições fundamentais para que a EADI produza resultados, são elas:

- Plano de comunicação eficiente e eficaz sobre a capacitação através da EADI: este plano deve ter como objetivo despertar o interesse do colaborador e mostrar os benefícios que este pode obter com esta forma de capacitação. Esta condição foi citada por 5 das seis empresas entrevistadas.
- Necessidade de um líder da alta direção: o comprometimento dos líderes e das chefias é muito importante para o bom andamento deste projeto de capacitação. Esta condição foi citada por 2 das seis empresas entrevistadas.
- Uma ferramenta eficiente e eficaz: recursos sonoros como "Oh, oh! Você

errou a resposta, tente novamente!", segundo um dos entrevistados, "pode acabar irritando as pessoas". A ferramenta também deve ser rápida "para na hora que o colaborador clicar próximo ela tem que ir rápido, se não ele desiste", colocou outro entrevistado. Esta condição foi citada por 2 das seis empresas entrevistadas.

A maior dificuldade apontada por todos os entrevistados é a "mudança na cultura de aprendizado do indivíduo, que passa a ser responsável pelo seu próprio aprendizado". Todos os entrevistados colocaram que os colaboradores não estão acostumados a serem responsáveis pelo seu aprendizado, muitas vezes ele assume uma posição passiva, achando que a responsabilidade pelo seu aprendizado é da empresa, mas como coloca um dos entrevistados

"agora nós disponibilizamos os cursos para eles e a possibilidade deles realizá-los em horário de trabalho, cabe a ele gerenciar seu tempo e sua agenda para realizar os cursos, ninguém vai cobrar, mas vamos monitorar o que eles estão fazendo".

Uma das três condições fundamentais apontadas pelos entrevistados vai ao encontro da segunda maior dificuldade levantada na pesquisa: "comprometimento dos líderes da organização". Como em qualquer projeto dentro da empresa se não houver um comprometimento por parte dos líderes e das chefias a EADI não consegue se desenvolver, pois como coloca Campebel (1997), o aprendizado na mesa de trabalho acaba entrando em concorrência com as tarefas diárias, sendo uma desvantagem da EADI. Isso reforça ainda mais o comprometimento por parte das lideranças e chefias, pois estas devem permitir que seu colaborador tire um tempo para capacitar-se durante seu turno de trabalho. A terceira dificuldade levantada foi "definição clara de uma estratégia de aprendizado", ou seja, é importante o desenvolvimento de um projeto consistente para a formação dos colaboradores através da EADI.

Quanto à satisfação dos respondentes com a forma que a EADI vem sendo utilizada pelas suas empresas, a maioria se encontra satisfeita, o que pode ser observado na resposta de um dos entrevistados:

"a empresa está entrando de forma suave, entrando apenas com dois cursos, deixando que isso vá entrando assim no dia-a-dia das pessoas como uma coisa natural. Com isso ela vai quebrando as barreiras e aos poucos fazendo esta adaptação. Quando ela achar que tem que entrar com alguma coisa mais concreta, um curso de formação por exemplo, que exija nota ou conceito, ou que tenha pré-requisito para acesso ao curso, então vai estar mais sedimentada essa cultura que a gente vem criando".

Porém, todos fazem algumas ressalvas, entre elas:

"como o nosso CT está hoje ele atende as nossas expectativas. Mas a minha vontade era para ontem a nossa Universidade Corporativa estabelecida, com as nossas competências definidas, podendo assim ter resultados que a gestão estratégica da empresa percebesse de forma mais clara. Nós estamos na gordurinha, ainda não chegamos no filé".

"nós não temos tutores que acompanham os cursos e por isso ocorrem muitas desistências. Os cursos são abertos a todos os colaboradores, mas, por exemplo, o curso delegando o analista econômico pode fazer, mas ele não tem nenhum subordinado. Isso ocorre porque há um ano a gente tinha outros interesses, outros objetivos, mas hoje não. Hoje a gente amadureceu e está mudando, pensando mudar de ferramenta, mudar a visão, a forma de enxergar essa EADI aqui dentro da empresa".

Portanto, pode-se observar que apesar das empresas estarem satisfeitas com o seu desempenho atual, elas percebem que existem vários pontos a melhorar. E todas estão conscientes que devido ao pouco tempo de utilização da EADI, como um recurso de capacitação para os colaboradores, muito ainda se tem a aprender. Como disse um dos entrevistados a empresa acaba tendo que aprender na prática como administrar seus cursos de EADI, "é o ônus de ser inovador e de aprender com os erros, com o que deu certo e não deu".

Contudo, apesar de todos os pontos positivos e negativos levantados nesta subseção, o que acaba levando as organizações a investirem na EADI? Cinco das seis empresas colocaram que o principal motivo para adoção da EADI, para capacitação dos seus colaboradores, foi atingir os objetivos estratégicos, seguido da redução de custos com três citações (Quadro 5).

Quadro 5 - Motivos pelos quais as empresas apóiam a utilização da EADI

| | Número de empresas |
|--|--------------------|
| Como meio para atingir os objetivos estratégicos do negócio | 5 |
| Para reduzir os custos | 3 |
| Para possibilitar que mais colaboradores tenham acesso à capacitação | 2 |
| Por pedido dos colaboradores | 2 |
| Para reduzir o tempo do colaborador longe do local de trabalho | 1 |

*Respostas múltiplas. Total de respondentes 6.

Cabe destacar que todos os respondentes colocaram o fato da redução de custo "como uma consequência". Porém, somente três colocaram que apesar de ser uma consequência foi também pensando no fato da redução de custos que se decidiu utilizar cursos de EADI para capacitação dos colaboradores.

O acesso à capacitação para um maior número de colaboradores foi algo citado somente pelas duas empresas de capital estrangeiro que possuem filias em outros países e onde os cursos de EADI também estão disponíveis para todos através da Internet, em mais de um idioma. Cabe destacar que o pedido da utilização de cursos de EADI para capacitação dos colaboradores ocorreu somente em duas das quatro empresas de capital nacional.

Quadro 6 - Principais resultados da pesquisa

| Tópicos | Principais Resultados |
|--|---|
| Características das iniciativas de EADI | <ul style="list-style-type: none"> - acesso aos cursos somente no local de trabalho, na maioria das empresas; - os colaboradores são o único público alvo dos cursos de EADI; - a gestão de pessoas por competências é utilizada, somente em duas empresas, para guiar a capacitação de seus colaboradores. |
| Informações sobre os cursos de EADI | <ul style="list-style-type: none"> - três empresas estão monitorando os cursos de EADI; - os cursos de EADI são realizados de forma individual, baseados fortemente na auto-instrução, sem interação entre os participantes; - cursos de EADI objetivam melhorar as soft skills e também os conhecimentos relativos a aplicações para PCs; - grande ênfase nos cursos técnicos e operacionais, porém corrobora-se investimentos também nos cursos gerenciais; - nular disponibilidade de suporte técnico aos cursos de EADI de que de tutores para auxiliarem os colaboradores; - o português é o idioma predominante nos cursos. |
| Tecnologias utilizadas nos cursos de EADI | <ul style="list-style-type: none"> - Intranet principal ferramenta para acesso aos cursos de EADI. - três empresas não disponibilizam nenhuma ferramenta de comunicação aos colaboradores; - utilização de cursos de "preleção", porém, algumas também desenvolvem internamente seus cursos e as outras contratam empresas especializadas para desenvolvê-los; - as empresas que desenvolvem internamente seus cursos também desenvolvem seus conteúdos, o que não acontece nas demais; - textos, figuras e fotografias são as formas de apresentação de conteúdo mais utilizadas nos cursos. |
| Avaliação dos cursos de EADI | <ul style="list-style-type: none"> - falta de um padrão comum de avaliação; - o investimento inicial variou entre R\$ 70.000,00 e R\$ 100.000,00; - para medir o ROI foram identificadas duas cometas: verificação do retorno através dos gastos do treinamento e nenhuma verificação de retorno. |
| Principais vantagens, desvantagens e condições fundamentais para que a EADI produza resultados | <ul style="list-style-type: none"> - vantagens: conteúdo facilmente atualizável, o que aumenta a confiança por parte do estudante; atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, em diferentes locais; redução de custo total com treinamento; - desvantagens: exige elevado conhecimento na compreensão de textos; altos custos iniciais dos programas; dificuldade de encontrar método de avaliação confiável; - condições fundamentais: plano de comunicação eficiente e eficaz sobre a capacitação através da EADI; necessidade de um líder de alta direção; uma ferramenta eficiente e eficaz. |

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados analisados na seção anterior, referente as seis empresas com CT que oferecem cursos de EADI para capacitação de seus colaboradores, chegou-se aos principais resultados apresentados no Quadro 6:

Espera-se que estes resultados parciais, integrantes de uma pesquisa maior que está em finalização, possam auxiliar tanto as empresas que estão pensando em adotar a EADI para capacitação dos seus colaboradores, fornecendo subsídios

para suas decisões quanto à estruturação, gestão e utilização de algumas tecnologias para os cursos, quanto às empresas que já utilizam a EADI. Para estas os resultados podem mostrar diferentes formas de avaliação, tecnologias utilizadas e informações que podem ser úteis para melhorar a qualidade da capacitação oferecida aos colaboradores através da EADI.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- AMOR, D. A **(R)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ARETIO, L.G. **Educación a distancia hoy**. Madrid: UNED, 1994.
- BENBUNAN-FICH, R. Improving education and training with IT. **Communications of the ACM**, v. 45, no 6, junho 2002, p. 94-99
- CAMPBELL, J. O. Evaluating ALN: what works, who's learning? **ALN Magazine**, a publication of Sloan Consortium, v. 1, no 2, agosto de 1997.
- CHEONG, C. S. E-learning - a provider's prospective. **Internet and Higher Education**, v. 4, 2002, p. 337-352.
- DE LUCA, R. R. Educação a distância: ferramenta sob medida para ensino corporativo. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância**, 2002.
- DRUCKER, P. E-ducação. **Revista Exame**. São Paulo, v. 34, nº 12, 2000, p.64-67.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2a Edição, São Paulo: Atlas, 2001.
- GERBMAN, R. V. Corporate universities 101: corporates universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. **HR Magazine**, v.45, no 2, fevereiro 2000, p. 101-106.
- GOODRIDGE, E. Deal validate e-learning's lesson. **Informationweek**, 18 de março, 2002.
- HALL, B. **Web-based training cookbook**. Nova York: Wiley Computer Publishing, 1997.
- HÄMÄLÄINEN, M., WHINSTON, A. B., VISHIK, S. Eletronic markets for learning: education brokerages on the Internet. **Communications of the ACM**, v.39, no 6, 1996, p. 51-58.
- HENRY, P. E-learning technology, content and services. **Education & Training**, v.43, no 4, 2001, p.249-255.
- KALAKOTA, R., WHINSTON, A. B. **Frontiers of the eletronic commerce**. Boston: Addison-Wesley, 1996.
- LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- MASIE, E. Globalizing and localizing e-learning. **E-learning**, agosto/setembro 2002, p. 14.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MOORE, M., KEARSLEY, G. **Distance education: a systems view**. Belmont (USA). Wadsworth Publishing Co., 1996.
- NISKIER, A. **Educação a distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.
- PALLOFF, R. M., PRATT, K. **Building Learning Communities in cyberspace**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- PEAK, M. H. Go corporate U! **Management Review**, v. 86, no 2, fevereiro. 1997, p. 33-37.
- ROSA, V. F.; MOREIRA, D. A. Educação a distância, um estudo de caso. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância**, 2002.
- ROSENBERG, M. J. **E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digita**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SALAS, E.; KOSARZYCKI, M. P.; BURKE, C. S.; FIORE, S. M.; STONE, D. L. Emerging themes in distance learning research and practice: some food for thought. *International Journal of Management Review*, v. 4, no 2, 2002, p.135-153.

SOARES, I. O. Distributed Learning. *Revista Nexos*, no 7, 2000, p. 25-43.

STRAZZO, D.; WENTLING, T. L. **A study of e-learning practices in selected Fortune 100 companies.** The Knowledge and Learning System Group/The NCSA e-learning group University of Illinois, 2000.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **A paradigm shift:** The new promise of information technology. New York: McGraw-Hill, 1993.

TESTA, M. G. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via Internet.** Dissertação de mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 2002.

URDAN, T. A.; WEGGEN, C. C. Corporate e-learning: exploring a new frontier. *WRHambrecht+CO*, março de 2000.

VEIGA, R. T.; MOURA, A. I.; GONÇALVES, C. A.; BARBOSA, F. V. O ensino à distância pela Internet: conceito e proposta de avaliação. *Anais do XXII ENANPAD*. Foz do Iguaçu, 1998.

WELLE-STRAND, A.; THUNE, T. E-learning policies, practices and challenges in two Norwegian organizations. *Evaluation and Program Planning*, no 26, 2003, p.185-192.

WENTLING, T.L., WAIGHT, C., GALLAHER, J., LA FLEUR, J., WANG, C. KANFER, A. **E-learning: A review of literature.** The Knowledge and Learning System Group/The NCSA e-learning group University of Illinois, set. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, K. The effective deployment of e-learning. *Industrial and Commercial Training*, v.33, no 1, 2001, p. 5-11.

YOUNG, K. Is e-learning delivering ROI. *Industrial and Commercial Training*, v.34, no 2, 2002, p. 54-61.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹Esta pesquisa tem apoio da CAPES, na linha de pesquisa PAPED, e do CNPq.

² São consideradas organizações privadas brasileiras aquelas com sede no Brasil, independente da origem do capital.

³ Neste trabalho treinamento e capacitação não são abordados somente sob o aspecto restrito de instrução. São enfocados de uma forma mais ampla considerando, também, educação, informação e orientação.

⁴ Soft Skills abrangem todos os tipos de treinamento que não são relativos a TI ou treinamentos de aplicações para PCs (Strazzo e Wentling, 2000).