

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CNPq - EAESP/FGV**

**ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
CONSULTORIA EM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO E DA DIFUSÃO DA INTERNET**

PROJETO DE PESQUISA

E

RELATÓRIO FINAL

*OK.
de acordo.
Alberto Issao Sugo*

**ALUNO: CAMILA CRISTINA FERREIRA
ORIENTADOR: ALBERTO ISSAO SUGO**

JULHO, 2000

Índice

A	Projeto de Pesquisa	
1	Formulação do Problema.....	3
2	Justificativa da Pesquisa.....	3
3	Objetivos da Investigação.....	3
4	Hipóteses.....	4
5	Conceitos - chave.....	4
6	Metodologia.....	5
7	Cronograma.....	5
B	Relatório Final	
1	Introdução.....	6
2	Educação à Distância.....	7
2.1	Histórico.....	7
2.2	Definição.....	8
2.3	Formas.....	9
2.4	Vantagens e Desvantagens.....	10
2.5	Situação da Educação à Distância no Brasil e no mundo.....	13
3	Estudo de Caso na Empresa: Zumble.....	16
4	Conclusão.....	22
5	Bibliografia Consultada.....	23
6	Bibliografia Sugerida.....	24

A. Projeto de Pesquisa:

Estudo de caso da estratégia de uma empresa do ramo de consultoria em aprendizagem organizacional diante da globalização e da difusão da Internet.

Orientada: Camila Cristina Ferreira

Orientador: Alberto Issao Sugo

1. Formulação do Problema

A globalização e a difusão do uso da Internet têm fornecido às empresas novas oportunidades e tecnologias, revolucionando a forma de como elas compram, vendem, se comunicam e se relacionam com o meio.

Empresas norte-americanas como a Amazon.com e a E-trade surgiram a partir da Internet e realizam seus negócios através dela. Enquanto a Amazon.com é especializada na venda de aparelhos eletrônicos, livros, CDs, brinquedos, etc., a E-trade se dedica a intermediação de ações. No Brasil, a Nettrade é uma das primeiras empresas a fazer uso da Internet em suas atividades e tem como área de atuação, como a E-trade, negócios com ações.

Uma outra empresa brasileira, no ramo de consultoria e treinamento em aprendizagem organizacional, a Zumble, vêm usando a Internet como ferramenta de trabalho, para a realização de pesquisas, divulgação de seus produtos (softwares, livros, workshops, entre outros) e como meio de comunicação. O treinamento na Zumble, ocupa 80% de suas atividades e é realizado da maneira tradicional, visitando às empresas, formando salas de aulas o que restringe o número de empresas a serem atendidas bem como o de funcionários. Desta forma, a empresa está procurando viabilizar essa atividade através da Internet, dando o primeiro passo nesse sentido (Mazzuli¹).

Com a presente pesquisa pretende-se contribuir no estabelecimento de um caso de treinamento via Internet.

2. Justificativa da Pesquisa

O treinamento de pessoal é necessário para a máxima eficiência de qualquer empresa. Contudo, no Brasil, não é de uso freqüente, e quando realizado o é da forma tradicional, em salas de aula, com a presença física de um ou mais professores. A mudança de paradigma é necessária e o emprego de um novo modelo de treinamento permitirá à empresa reduzir custos, ampliar clientelas, entre outras vantagens.

3. Objetivos da Investigação

Os objetivos da pesquisa são:

- Estudar os efeitos da globalização e da difusão do uso da Internet na estratégia das empresas.
- Analisar as oportunidades estratégicas que se apresentam às empresas do ramo de consultoria, mais especificamente na parte de aprendizagem organizacional.

¹ MAZZULI, F. Comunicação Pessoal

- Estudar como uma determinada empresa se comporta estrategicamente diante das oportunidades, analisando o impacto de novas tecnologias (como a Internet) e verificando se ela está ou não preparada para usufruir dessas vantagens.

4. Hipóteses

Hipótese 1. A globalização e a difusão do uso da Internet têm aumentado a concorrência no ramo de consultoria em aprendizagem organizacional.

Hipótese 2. A globalização e a difusão do uso da Internet oferecem grandes oportunidades estratégicas para as empresas do ramo de consultoria em aprendizagem organizacional.

Hipótese 3. A empresa estudada tem enfrentado a globalização e a difusão do uso da Internet com ações que têm impacto estratégico na própria empresa.

Hipótese 4. O uso da Internet traz uma grande vantagem competitiva.

5. Conceitos-chave

Os conceitos-chave envolvidos na presente pesquisa são os seguintes:

- 5.1. **Aprendizagem Organizacional:** acontece quando a organização possui uma postura de aprendizagem, promovendo processos de percepção da situação em todos os seus níveis, fazendo com que a organização como um todo evolua, aprenda a se adaptar e a se renovar.
- 5.2. **Conhecimento:** a definição deste conceito é polêmica, mas provisoriamente podemos definir conhecimento como capacidade de lidar com o meio ambiente de forma competente.
- 5.3. **e-business:** é mais do que vender pela Internet (*e-commerce*). Trata-se de usar a Internet para intensificar o relacionamento da empresa com seus parceiros, para pedir orçamentos ou vender por leilão estoques de produtos perecíveis, ou quaisquer outras funções administrativas (vide *The Economist*, 1999).
- 5.4. **Estratégia empresarial:** é um padrão coerente de decisões de aplicação dos recursos da empresa e exploração das condições do mercado visando aos objetivos de longo prazo da empresa.
- 5.5. **Globalização:** processo de integração entre mercados internacionais e operações internacionais das empresas.
- 5.6. **Informação:** dados acerca de alguém ou de algo
- 5.7. **Ramo de negócios:** é um ambiente de negócios constituído por várias empresas que vendem um mesmo produto, ou substitutos próximos, pela cadeia produtiva na qual a empresa está inserida e pelos compradores finais do produto.
- 5.8. **Recursos da empresa:** são os meios de que a empresa dispõe para operar, incluindo recursos financeiros, plantas e equipamentos, mas também seus recursos humanos e, especialmente, conhecimento.
- 5.9. **Tecnologia da Informação:** está relacionado com o avanço da ciência da computação e tecnologia, design, desenvolvimento, instalação e implementação de sistemas de informação e aplicações.

Estas definições serão re-examinadas durante o estudo. Outros conceitos poderão surgir.

6. Metodologia

A pesquisa terá 4 etapas;

1ª. Etapa: Levantamento seletivo da literatura internacional e nacional sobre os fenômenos que são objeto da pesquisa. Ao final desta etapa, haverá um *workshop* junto com colegas que pesquisam temas correlatos.

2ª. Etapa: Elaboração de questionário e escolha de empresa/ramo para levantamento de dados de campo.

3ª. Etapa: Estudo de caso na empresa escolhida, seguindo a metodologia proposta por Yin (1989).

4ª. Etapa: Análise dos resultados e elaboração das conclusões.

7. Cronograma

Setembro

- 1ª. Etapa

Outubro

- 2ª. Etapa

Novembro-Março

- 3ª. Etapa

Abril-Julho

- 4ª. Etapa

B. Relatório Final

Estudo de caso da estratégia de uma empresa do ramo de consultoria em aprendizagem organizacional diante da globalização e da difusão da Internet.
Orientada: Camila Cristina Ferreira
Orientador: Alberto Issao Sugo

1. Introdução

A Internet nasceu em 1969 como ARPANET, uma rede do Departamento de Defesa Norte-Americano ("Defense Advanced Research Projects Agency - DARPA"). Seu objetivo era permitir que engenheiros e cientistas que trabalhavam em projetos militares em toda a América pudessem compartilhar computadores caros e outros recursos. O passo seguinte foi o e-mail, que possibilitaria o intercâmbio de informações, rapidamente transformando a rede em um novo canal de comunicação.

Em 1983, a ARPANET já tinha crescido tanto que foi resolvido que as pesquisas militares deveriam ser transferidas para uma rede separada que se chamou MILNET. Em 1984, foi a vez da National Science Foundation - NSF, outro órgão do governo americano, estabelecer a sua rede, a NSFNET. Essa foi a solução encontrada para ligar cinco centros de supercomputadores e fazer com que a informação fosse facilmente acessível. Logo o sistema foi aberto para instituições educacionais, funcionários do governo e órgãos de pesquisa.

No final da década de 1980, enquanto a Internet estava crescendo no meio acadêmico, um outro tipo de revolução estava acontecendo. As empresas iniciavam a troca de seus "mainframes" por redes locais de computadores, que fizeram mais do que apenas economizar dinheiro. Elas modificaram a maneira das pessoas trabalharem, multiplicando as possibilidades de lidar com a informação. Hoje todas as redes estão se interligando através da Internet.

Simplificadamente, a Internet pode ser definida como uma rede mundial de computadores, interligando todos os continentes e alcançando mais de 200 países. É a comunidade que mais cresce no planeta, a uma taxa de aproximadamente 1 milhão de novos usuários por mês.

A Internet permite que qualquer um com um computador seja um cidadão do mundo. Um simples clique no mouse pode levar qualquer um a qualquer lugar.

Novas tecnologias sempre mudaram o mundo de maneiras imprevisíveis. Provavelmente levará uma geração para se perceber como a Internet está remodelando a sociedade e o comportamento humano. Mas a remodelagem na área dos negócios já está acontecendo e com uma rapidez vertiginosa.

Com a Internet, empresas renomadas que não se adaptarem a esse novo meio de comunicação podem estar fadadas ao desaparecimento, mas a maioria delas podem sobreviver e prosperar aproveitando, dentre outras coisas, da facilidade de divulgação de informação propiciada pela rede.

É nesse contexto que essa pesquisa tem como intuito estudar uma das possibilidades da Internet, a Educação à Distância.

6. Educação à Distância

3.1. Histórico

No mundo globalizado e digitalizado de hoje, é crescente a necessidade que as pessoas têm em investir em conhecimento, habilidades e informação praticamente o tempo todo. Cada vez mais as empresas exigem que seus funcionários estejam atualizados com as diversas tendências e tecnologias do seu ramo.

Desde a época de Sócrates o modo de obtenção do conhecimento variou muito pouco. Por 2500 anos, professores e estudantes têm se encontrado para aulas e debates. A Internet torna possível uma verdadeira revolução nesse sistema ao permitir a educação à distância, em que professores e estudantes podem interagir apesar de separados fisicamente e no tempo.

Na realidade, a Educação à Distância não é apenas mais um conceito novo que surgiu nos últimos tempos. Ela já existe há mais de um século. Entretanto, o que variou durante todo esse tempo foi o modo como foi ministrada. Seu início remete ao ano de 1881, quando William Rainey Harper, fundador e primeiro reitor da Universidade de Chicago, ofereceu, com muito sucesso, um curso de Hebreu por correspondência. Em 1889, o Queen's College do Canadá deu início a uma série de cursos à distância que tinha grande procura devido principalmente a dois fatores: baixo custo e as grandes distâncias que separavam os centros urbanos do país.

Nesse século de sua utilização a Educação à Distância foi ministrada de várias formas dependentes de fatores como: características da escola e dos professores, tipo de curso, distribuição geográfica entre escolas e alunos, tecnologia disponível e relação custo/benefício para o seu uso.

Em função, principalmente, da tecnologia de transmissão de informação adotada, cronologicamente, a evolução da Educação à Distância pode ser dividida em três fases segundo pesquisadores (Roberts, J.M. e Saba, F.):

- a) Geração textual: baseou-se no auto-aprendizado com suporte apenas em simples textos impressos, o que ocorreu até a década de 1960.
- b) Geração analógica: baseou-se no auto-aprendizado com suporte em textos impressos intensamente complementados com recursos tecnológicos de multimídia tais como gravações de vídeo e áudio, o que ocorreu entre as décadas de 1960 e de 1980.
- c) Geração digital: baseia-se no auto-aprendizado com suporte quase que exclusivamente em recursos tecnológicos altamente diferenciados, como a Internet. É a que ocorre atualmente.

3.2. Definição

Inúmeras são as definições sobre Educação à Distância tais como:

- O Ensino à Distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos (García Aretio, L.).
- A Educação à Distância é uma estratégia educativa baseada na aplicação da tecnologia à aprendizagem, sem limitação de lugar, tempo, ocupação ou idade dos alunos. Implica novos papéis para os alunos e para os professores, novas atitudes e novos enfoques metodológicos (José Luís García Llamas).
- A Educação à Distância é uma estratégia para operacionalizar os princípios e os fins da educação permanente e aberta, de tal maneira que qualquer pessoa, independentemente do tempo e do espaço, possa converter-se em sujeito

protagonista de sua própria aprendizagem, graças ao uso sistemático de materiais educativos, reforçado por diferentes meios e formas de comunicação (Miguel A. Ramón Martínez).

- O Ensino à Distância é um método de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes, racionalizando, mediante a aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, assim como o uso extensivo de meios técnicos, especialmente para o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um grande número de alunos ao mesmo tempo e onde quer que vivam. É uma forma industrial de ensinar e aprender (Otto Peters).
- Educação à Distância é um ponto intermediário de uma linha contínua em cujos extremos se situam, de um lado, a relação presencial professor-aluno, e, de outro, a educação autodidata, aberta, em que o aluno não precisa da ajuda do professor. Na Educação à Distância, por não haver contato direto entre educador e educando, requer-se que os conteúdos sejam tratados de um modo especial, ou seja, tenham uma estrutura ou organização que os torne passíveis de aprendizado à distância. Essa necessidade de tratamento especial exigida pela distância é o que valoriza o modelo de instrução, de maneira que se torne um modo de tratar e estruturar os conteúdos para fazê-los assimiláveis. Na Educação à Distância, ao se colocar o aluno em contato com o material estruturado, isto é, com os conteúdos organizados segundo seu planejamento, é como se, no texto, o material - e graças ao planejamento - o próprio professor estivesse presente (Gustavo Cirigliano).

Embora cada um dos autores citados anteriormente tenha sua própria definição sobre o assunto, a base é a mesma: envolve a separação física e talvez temporal entre professor e aluno, pode atingir um grande número de pessoas e há um meio através do qual o conhecimento é transmitido.

3.3. Formas

Quanto ao meio que permite a Educação à Distância, apesar do enfoque dessa pesquisa ser o computador e a Internet, existem outros meios como a audioconferência e a vídeoconferência. Eles serão descritos sucintamente e podem ser utilizados inclusive como forma de apoio na conferência computacional e,

dependendo do nível tecnológico do lugar, acaba sendo uma alternativa enquanto outras formas ainda não são desenvolvidas.

- **Audioconferência:** é a comunicação entre os grupos que se encontram fisicamente distantes utilizando-se o telefone convencional ou digital. No caso do telefone convencional, as mensagens são passadas através de vozes. Por outro lado, o uso do telefone digital permite a transmissão de vozes, dados e sinais de vídeo compactados, simultaneamente.

Para esse sistema são necessários os seguintes componentes: monofone, alto-falantes e microfones; uma ponte de áudio que conecta as múltiplas linhas de telefone e controlador de ruído e um dispositivo de alto-falante para facilitar as múltiplas interações. Esse sistema é vantajoso pois o custo é baixo e não há necessidade de grande habilidade técnica para a operação.

- **Videoconferência:** é uma forma de comunicação entre os grupos, também distantes, em que as mensagens são transmitidas pela voz e vídeo. As mensagens via vídeo podem ser transmitidas nos dois lugares, instalando-se uma câmera em todas as localidades onde se encontram as pessoas ou em apenas um deles.

No primeiro caso, tem-se uma metáfora quase perfeita de uma sala de aula, quando cada local é equipado por uma câmera, microfones e monitores. Desta forma, os professores e alunos podem se ver e ouvir. Já o outro caso, é semelhante à tradicional educação pela televisão, quando a câmera é instalada apenas onde está o professor. Os alunos podem interagir com o professor e também com os demais alunos por telefone ou fax. Os estudantes transmitem as suas dúvidas através do telefone, fax ou rádio FM durante as aulas e muitas vezes por e-mail. Para isso é necessário uma linha de telefone digital ou fibra ótica, microfones, monitores e uma câmera.

3.4. Vantagens e Desvantagens

Tendo visto esses meios menos sofisticados de Educação à Distância, convém agora destacar algumas das vantagens e desvantagens da educação mediada por computador na visão de García Aretio e alguns poucos comentários que acredito serem relevantes por não estar de acordo com esse autor em alguns aspectos.

3.4.1.Vantagens:

a) Abertura

a₁) Eliminação ou redução das barreiras de acesso aos cursos ou nível de estudos.

Isso é relativo principalmente se se considerar qual a porcentagem da população que tem condições de ter um computador, de se conectar à Internet e de ter acesso a um curso online de boa qualidade e baixo custo.

a₂) Diversificação e ampliação da oferta de cursos.

O aumento no número de cursos ofertados não garante sua qualidade. E pelo que pode ser visto, quanto mais cursos online existem, pior a qualidade deles.

a₃) Oportunidade de formação adaptada às exigências atuais, às pessoas que não puderam freqüentar a escola tradicional.

b) Flexibilidade

b₁) Ausência de rigidez quanto aos requisitos de espaço (onde estudar?), assistência às aulas e tempo (quando estudar?) e ritmo (em que velocidade aprender?).

b₂) Eficaz combinação de estudo e trabalho.

Também é discutível visto que ainda se está em fase de experiências e o que se pode perceber é que o conteúdo a ser ministrado, na maioria das vezes, não está de acordo com o tempo que o aluno tem disponível para estudar e nem com a proposta dos cursos de quantas horas os alunos deveriam se dedicar.

b₃) Permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar.

Um dos fatores que leva as pessoas a irem fazer MBA em outros países é exatamente a oportunidade de interagir com outras culturas, outras pessoas e adquirir, dessa forma, novas experiências. Por muitas vezes, o curso pode até ser mediano, mas a vivência faz valer a pena.

b₄) Formação fora do contexto da sala de aula.

c) Eficácia

c₁) O aluno, centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo de sua formação vê respeitado o seu ritmo de aprender.

c₂) Formação teórico-prática relacionada à experiência do aluno, em contato imediato com a atividade profissional, que se deseja melhorar.

c₃) Conteúdos instrucionais elaborados por especialistas e a utilização de recursos multimídia.

c₄) Comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora.

d) Formação permanente e pessoal

d₁) Atendimento às demandas e às aspirações dos diversos grupos, por intermédio de atividades formativas ou não.

d₂) Aluno ativo: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos.

d₃) Capacitação para o trabalho e superação do nível cultural de cada aluno.

e) Economia

e₁) Redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação, ao permitir a economia em escala. A economia em escala supera os altos custos iniciais.

3.4.2. Desvantagens e Limitações:

a) Limitação em alcançar o objetivo da socialização, pelas escassas ocasiões para interação dos alunos com o docente e entre si.

b) Limitação em alcançar os objetivos da área afetiva/atitudinal, assim como os objetivos da área psicomotora, a não ser por intermédio de momentos presenciais previamente estabelecidos para o desenvolvimento supervisionado de habilidades manipulativas.

c) Empobrecimento da troca direta de experiências proporcionada pela relação educativa pessoal entre professor e aluno

d) A retroalimentação ou feedback e a retificação de possíveis erros podem ser mais lentos, embora os novos meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes.

e) Necessidade de um rigoroso planejamento a longo prazo, com as desvantagens que possa ocasionar, embora com a vantagem de um repensar e de um refletir por mais tempo.

f) Não obstante as dúvidas de alguns quanto à possibilidade de a Educação à Distância proporcionar algo mais que instrução ou transferência de conteúdos, está provado que materiais didáticos bem elaborados podem levar os alunos a "aprender a aprender".

- g) Perigo da homogeneidade dos materiais instrucionais - todos aprendem o mesmo, por um só pacote instrucional, conjugado a poucas ocasiões de diálogo aluno/docente.
- h) Para determinados cursos, a necessidade de o aluno possuir elevado nível de compreensão de textos e saber utilizar os recursos da multimídia, ainda que se afirme ser possível alfabetizar à distância, por rádio.
- i) Excetuando-se as atividades presenciais de avaliação, os resultados da avaliação à distância são menos confiáveis do que os da Educação Presencial, considerando-se as oportunidades de plágio ou fraude, embora estes fatos também possam ocorrer na modalidade presencial.
- j) A ambição de pretender alcançar muitos alunos provoca muitos abandonos, deserções ou fracassos, por falta de um bom acompanhamento do processo.
- k) Custos iniciais muito altos para a implantação de cursos à distância, que se diluem ao longo de sua aplicação, embora seja indiscutível a economia de tal modalidade educativa.
- l) Os serviços administrativos são, geralmente, mais complexos que no presencial.

3.5. Situação da Educação à Distância no Brasil e no mundo

Depois de analisar algumas características da Educação à Distância, suas vantagens e desvantagens, é importante contextualizá-la na prática.

Essa nova forma de adquirir conhecimento mostra ter um mercado online promissor principalmente no que diz respeito ao treinamento e aprendizagem no trabalho, de acordo com artigo da revista Business Week. E é exatamente nesse aspecto que a empresa a ser estudada (Zumble) se encaixa e pode aproveitar essa oportunidade.

Uma pesquisa do Maise Center, entidade especializada no tema, verificou que 41% das grandes organizações nos EUA tinham em andamento pelo menos um curso online em dezembro de 98 e, 92% dos consultados implementariam algum tipo de treinamento via Internet ou Intranet no ano seguinte.

Existem algumas áreas em que o desenvolvimento de cursos online é maior e mais rápido, tais como: tecnologia da informação, finanças, contabilidade, administração, marketing, economia global, etc.

A Educação à Distância se torna mais atrativa e tem como seu público alvo principalmente adultos que querem fazer cursos de graduação ou pós-graduação,

ou manter e aperfeiçoar habilidades necessárias no trabalho. Se antigamente apenas profissionais como médicos tinham que se atualizar constantemente através de cursos e palestras, atualmente, com a tecnologia, a atualização é uma exigência da maioria das profissões.

Nos EUA, faculdades e universidades já oferecem mais de 6000 cursos online credenciados. Algumas companhias já começaram a prover instrução online em várias matérias e para ganhar aceitação e reconhecimento mais rápido, utilizam como estratégia, fazer acordos com universidades já credenciadas.

A Internet começou a mudar radicalmente o ensino para adultos americanos e, com o acesso à rede mundial se propagando rapidamente para outros países, isso se tornará um movimento global.

De acordo com pesquisa realizada pelo International Data Corporation (IDC), até o ano de 2002 os negócios com Ensino à Distância vão atingir a cifra de US\$ 8 bilhões, contra os US\$ 6 bilhões previstos para as atividades tradicionais em sala de aula. Além disso, o crescimento de 1997 até o período delimitado pelo estudo está estimado em 39%.

Levantar números sobre a atividade no Brasil ainda é uma tarefa difícil. Aqui no País, o método precursor da Educação à Distância por meios eletrônicos foi o do Telecurso, que surgiu em 1979 e utilizava livros e aulas pela televisão para estudantes do ensino fundamental e médio. Em 1995 foi rebatizado de Telecurso 2000. Ele é bastante divulgado em empresas que possuem "telessalas" e o curso é ministrado através de fitas de vídeo e com orientadores. Ainda hoje é muito utilizado sendo que existem 8240 "telessalas" no país com aproximadamente 262000 alunos cadastrados.

No que diz respeito à educação mediada por computador, várias são as universidades brasileiras que já aderiram ao ensino online: PUC (Rio e São Paulo), Anhembi-Morumbi, Federal de Santa Catarina, UNB. A FGV-SP está desenvolvendo um projeto de Mestrado e MBA (Master in Business Administration) via Internet.

Por enquanto, nenhuma instituição brasileira ministra cursos de graduação online. Os cursos de graduação necessitam do parecer do Conselho Nacional de Educação e os de ensino fundamental, médio e supletivo são credenciados pelo Conselho Estadual da Educação. Cursos de extensão de especialização e de pós-graduação estão sendo regulamentados pela CAPES (agência de fomento à

pesquisa ligada ao MEC), mas os existentes ainda são cursos livres porque não foram regulamentados.

O que pode ser percebido, é que assim como ocorre nos EUA, no Brasil, as empresas também estão desenvolvendo seus cursos em parceria com universidades, mas não em busca de um credenciamento, mas sim visando o conteúdo. Um exemplo foi a união de quatro grandes empresas (Petrobrás, Embratel, Xerox e BR Distribuidora), no fim de 1998, para elaborar o curso "Gestão de Pessoas" cujo conteúdo foi fornecido pela faculdade de Administração da PUC do Rio.

Segundo o gerente de tecnologia educacional da Petrobrás, em entrevista dada à revista Internet Business, o Brasil não tem mercado nem de fornecedores nem de clientes, pois de um lado não são muitas as empresas que têm porte para investir maciçamente em Recursos Humanos e de outro, as software houses preferem se concentrar em cursos de idiomas, tutoriais de aplicativos e outros programas de luxo.

Realmente, apesar de ser algo que está crescendo, ainda são poucas as empresas que dão o devido valor ao treinamento de seus funcionários e, vendo o outro aspecto, é só dar uma olhada nos cursos fornecidos via web para perceber que a maioria se concentra em ensinar idiomas e tutoriais de aplicativos.

Uma das características marcantes desse mercado, como já foi citado anteriormente, é a relação direta entre o meio acadêmico e o corporativo. A maioria dos projetos de cursos online são fruto de parcerias de empresas que desejam aproveitar as vantagens do treinamento remoto, fornecedores de soluções tecnológicas (como AulaNet, LearningSpace, Universite, Pontoedu) e núcleos de conteúdo (universidades e outras instituições educacionais).

No que diz respeito aos softwares disponíveis no mercado brasileiro tem-se: o AulaNet, da PUC do Rio; o TeleCampus, da Impsat; o Campus Online, da Pontoedu; o LearningSpace, da Lotus; e o Universite da MHW. Como é algo muito recente, eles tendem a apresentar vários problemas. Um exemplo será visto ao se analisar a tentativa de treinamento à distância realizada pela empresa estudada (Zumble) que usava o software Universite da MHW.

Vários são os problemas encontrados ao se tentar implantar um treinamento à distância. Os mais comuns, atualmente, começam pela necessidade de uma quebra de paradigmas, visto que há preconceitos da parte dos alunos quanto à

qualidade do curso e resistência dos professores quanto à metodologia. Muitas das dificuldades encontradas têm relação com a falta de profissionais capazes de articular aspectos didáticos e técnicos em um projeto desse. Aliado a isso, a elaboração de um curso virtual é 5 vezes mais trabalhosa para o professor em relação ao método convencional.

No que concerne ao ensino online, segundo pesquisa do Maise Center, é no conteúdo que está a maior demanda do mercado, especialmente fora do âmbito de treinamento em Tecnologia da Informação. Além da falta de profissionais nesse mercado, muitas empresas encaram o Ensino à Distância apenas como uma forma de cortar custos de treinamento, desprezando aspectos pedagógicos. As universidades, por sua vez, também colocam certa resistência por medo de que os cursos via Internet canibalizem os cursos convencionais.

O mercado também possui um certo receio porque para se colocar um curso online em funcionamento é exigido um alto investimento. Segundo o superintendente da WTCU (World Trade Center University), são necessários pelo menos US\$ 500 mil para montar a infra-estrutura, contratar profissionais, tratar da comercialização, entre outras etapas. Somado a isso, ainda existe o risco do negócio, pois não há pesquisas nem muitos exemplos e o retorno não é garantido. Apesar de todos esses problemas, o Ensino à Distância decididamente surgiu para revolucionar o ensino e o treinamento. Está apenas engatinhando tanto no Brasil como nos outros países e ainda tem muito para ser desenvolvido.

4. Estudo de Caso na Empresa: Zumble

A Zumble é uma organização fundada por um grupo de amigos que se conheceram quando eram estudantes de engenharia e que trabalharam juntos nos primórdios da Empresa Júnior da Escola Politécnica da USP, a Poli Júnior, de 1990 a 1993. Após um ano de preparação, durante o qual trabalharam e estagiaram em grandes empresas, o grupo adquiriu personalidade jurídica se transformando em uma empresa. O nome Zumble (pronuncia-se Zâmboul) surgiu sem ter nenhum significado direto, mas, aos poucos, foi adquirindo uma identidade para os seus fundadores.

Seu propósito é contribuir para transformações na gestão das organizações, criando um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das capacidades

humanas e das vantagens competitivas sustentáveis da organização, tendo como base os conceitos e ferramentas de aprendizagem organizacional.

A Zumble se caracteriza por ser uma empresa no ramo de consultoria e treinamento (sendo que 80% das suas atividades estão concentradas nessa área e apenas 20% na primeira) que atua na área de aprendizagem organizacional, principalmente no que diz respeito à aprendizagem de desempenho, pensamento sistêmico, processos e simulação, visão estratégica e cenários.

Além de consultoria, também realiza workshops, e tem diversos produtos nessa área: softwares de simulação, ambientes de aprendizagem (CD-ROMs), livros e jogos de tabuleiro, que têm como objetivo oferecer aos clientes um acesso mais abrangente aos conceitos, métodos e ferramentas da aprendizagem organizacional.

A empresa valoriza bastante suas parcerias, através das quais tem a intenção de formar uma rede de organizações que reúna experiência, competência e diversidade, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Seus principais parceiros são: a Fundação Dom Cabral, a Global Business Network (GBN), a High Performance Systems (HPS), a Pegasus Communications, Inc. e a The Learning Cycle (TLC).

No que diz respeito a concorrentes, empresas de consultoria são inúmeras, mas voltada para a aprendizagem organizacional, no início dessa pesquisa em setembro de 1999, a Zumble se destacava como sendo a única no ramo aqui em São Paulo, tendo como concorrente apenas uma empresa no sul do país. Entretanto, há 6 meses, eles já tinham idéia de que seu mercado seria ameaçado pois sabiam do surgimento de outra empresa em São Paulo.

O uso da Internet nessa organização não é intenso. Por enquanto ela é apenas utilizada como ferramenta de trabalho, tanto para a comunicação (e-mails) quanto para a divulgação de seus produtos (livros, softwares, etc) através do site www.zumble.com.br. Os interessados em comprar os produtos, ainda precisam entrar em contato com a empresa por telefone ou por e-mail, ou seja, eles ainda não fazem e-commerce. Segundo a empresa, por enquanto, não compensa fazer um processo completo de venda através da Internet porque a quantidade de produtos vendidos é muito pequena.

Tendo consciência da importância da empresa em estar inserida no mundo digital, a Zumble tem procurado formas para se adequar a chamada nova economia. Uma delas é exatamente a que motivou o tema dessa pesquisa.

O treinamento que ela realiza ainda é do tipo tradicional, ou seja, visitando seus clientes, dando palestras, cursos e fazendo workshops de modo presencial. Demandando um tempo certo, e estipulado, de todos os envolvidos (consultores/professores e clientes/alunos), necessitando de um espaço físico amplo, sem falar nos custos de locomoção. Às vezes os consultores acabam ficando uma semana dando cursos em outros estados, e nesse meio tempo, normalmente acabam perdendo a chance de obter novos clientes.

Considerando essa situação, a nova oportunidade que surge é a de realizar o treinamento via Internet. Isso traria inúmeras conseqüências como, por exemplo:

- Aumentaria o número de clientes. No ensino presencial, a necessidade de um espaço físico limita o número de alunos. Já com a utilização da Internet, não haveria esse tipo de problema. Além disso, pelo fato dos consultores não terem que se ausentar da empresa, poderiam dar ao mesmo tempo cursos para vários clientes.
- Aumentaria a qualidade do serviço prestado no que diz respeito ao conteúdo. Dando os cursos pela Internet, a intenção é contratar os profissionais mais especializados no assunto de interesse do cliente para elaborar o material do curso.
- Diminuição dos custos. Apesar dos cursos à distância serem mais caros economicamente falando do que os presenciais, fazendo uma relação custo/benefício, por eles poderem ser aplicados a um grande número de funcionários, por não demandar a locomoção dos consultores nem dos funcionários a serem treinados e por não necessitarem de um tempo estipulado de ambas as partes, já que nesses tipos de curso, os alunos fazem seus próprios horários; somando todos esses aspectos, eles se mostram bastante atrativos.

Esse tipo de treinamento já existe há algum tempo, mas aqui no Brasil, a Zumble poderia ser uma das primeiras empresas de consultoria a realizá-lo. Isso também garantiria sua posição no mercado, pois por enquanto o uso da Internet seria uma forma de diferenciação, apesar de no mundo tecnológico as mudanças serem extremamente rápidas. Um exemplo disso é que no início dessa pesquisa, ao procurar sites ou matérias no sistema de busca cadê (www.cade.com.br), eram pouquíssimas as informações encontradas. Hoje, seis meses depois, já existe uma parte específica sobre educação à distância com inúmeros sites.

Na realidade, apesar do desenvolvimento do treinamento via Internet ser um dos projetos da empresa, ele não é o principal. Eles tiveram uma incursão nessa área que acabou não tendo os resultados esperados. A falta de experiência no assunto, talvez, tenha sido um dos motivos para isso.

Os cursos oferecidos pela Zumble têm curta duração (média de 1 mês) e seu público alvo são funcionários que ocupam o cargo de gerência em médias e grandes empresas.

Uma primeira tentativa de curso à distância não foi muito bem sucedida devido à incompatibilidade do navegador com o software. O software utilizado era o Universite da MHW, entretanto, ele só funciona com o Internet Explorer e o navegador utilizado pela empresa em que seria ministrado o curso (Roche) era o Netscape. Mesmo assim, eles não viram problemas em instalar o outro navegador visto que 90% das pessoas fazem uso do Explorer. O problema aparentemente estava solucionado, mas após um mês de tentativas, ainda havia problemas com o software. A solução encontrada acabou sendo a criação de um site básico com poucas informações que acabou apenas disponibilizando arquivos para download. O site inclusive tinha segurança precária porque qualquer pessoa que soubesse o domínio poderia acessá-lo facilmente e obter os arquivos.

Além desse problema eles tiveram outro: a falta de interesse dos alunos. O curso dado era basicamente estruturado em 3 etapas. A empresa participava da primeira e da última, sendo que esta consiste em algo similar a um acompanhamento depois do fim do curso, onde os alunos teriam que ler um livro e, depois, no caso de dúvidas, poderiam esclarecê-las por e-mail ou chat com um professor que teria um tempo disponível para isso. Entretanto, isso acabou não dando certo porque os alunos não compareceram. Aparentemente, os alunos também deixaram para ler os textos na última hora e houve várias reclamações a respeito da quantidade de material.

Mais um problema que tiveram foi que o material a ser colocado no site foi entregue em cima da hora, ou seja, não houve tempo para a empresa revisar seu conteúdo.

Resumindo: tiveram problemas com o software, com a segurança do site, com a falta de interesse dos alunos e também com o material que não foi disponibilizado em tempo hábil e que não era em quantidade adequada.

Uma idéia que eles têm para tornar o curso mais atrativo é a de unir o curso dado via web com CD-ROMs que auxiliariam no aprendizado, principalmente simuladores. Um exemplo é o CD "Por Conta Própria" que coloca o usuário como dono de uma empresa e faz com que este tome decisões do tipo, que funcionário contratar para determinado cargo tendo em vista diferentes currículos. O CD realmente parece ser muito interessante.

Geralmente são empresas grandes (Petrobrás, Embratel, Xerox) que acabam desenvolvendo cursos pela web. Elas são mais preocupadas com seu capital humano e também têm mais dinheiro para investir em Recursos Humanos. Só na primeira tentativa, como foi o caso da Petrobrás, se utilizaram de ajuda externa (a PUC-Rio fez o conteúdo e a MHW o desenvolveu). Entretanto, a idéia é que elas mesmas façam isso.

Para que a Zumble não perca esse mercado, faz-se necessário a criação de uma estratégia de diferenciação, priorizando a qualidade, o que de certa forma também acabaria por justificar o preço do produto. Visando esse objetivo e a criar um nome respeitável nessa área, ela pretende fazer parcerias de sucesso com outras empresas.

Uma das medidas que já foi tomada nesse sentido foi a contratação de um novo funcionário, vindo da Fundação Dom Cabral, que tem grande experiência no assunto e vem desenvolvendo projetos nessa área, e que irá estruturar melhor os cursos via Internet da Zumble. (Obs: ele iria começar a trabalhar em fevereiro de 2000)

Infelizmente, até o término dessa pesquisa esses projetos que seriam melhor estruturados não chegaram a ser concretizados. Algumas tentativas de parcerias ocorreram, entretanto, sem o sucesso esperado. A empresa deu alguns poucos cursos via Web, mas da mesma forma que foi realizado na Roche, apenas um site onde era colocado o conteúdo. O que muitas vezes acontecia era que os "alunos" acabavam ligando para a empresa e pedindo os arquivos das aulas para imprimir, ou seja, o site estava sendo bastante subutilizado tendo em vista as oportunidades que a Internet proporciona em relação ao treinamento à distância, principalmente no que diz respeito à interatividade, que no caso era nula.

Outro problema levantado era que por não ser o "core business" da empresa, os projetos relacionados com treinamento à distância acabaram sendo deixados em segundo plano e não eram muito bem desenvolvidos. Algo que acontecia com

freqüência era que o cliente geralmente pedia um curso o mais rápido possível, sem dar o prazo necessário para ele ser desenvolvido e, para não perder o cliente, eles acabavam prestando um serviço de qualidade inferior inclusive com a anuência do cliente. Entretanto, isso pode acabar trazendo conseqüências maléficas para a reputação da empresa caso existam outras empresas que façam o mesmo trabalho com maior preparo e qualidade.

A própria empresa percebe que está perdendo uma oportunidade ao demorar muito tempo para realmente se dedicar ao treinamento à distância. Porém, alega que por ser uma empresa pequena, para cuidar desses projetos seriam necessários pelo menos 3 funcionários, o que atualmente seria inviável. Além disso, o novo funcionário esperado, responsável por essa parte chegou há pouco mais de um mês (Junho de 2000) e apesar de ter inúmeras idéias, novamente, isso não significa que elas serão colocadas em prática em tempo hábil para não perder espaço para a concorrência. Na realidade, não há previsões para a continuação do desenvolvimento do projeto.

A Zumble continua a procura de novas parcerias, mas também está tendo dificuldade nesse sentido. Há pouco tempo havia conseguido uma empresa que desenvolveria o software onde seria colocado o conteúdo dos cursos, mas depois de alguns contatos, a empresa viu que era auto - suficiente para desenvolver o projeto e que a Zumble não tinha muito a agregar para fazer valer a parceria.

Apesar das tentativas frustradas no que diz respeito ao treinamento à distância, dentro de pouco tempo, o uso que a empresa faz da Internet irá se intensificar, pois o site já está sendo reestruturado visando principalmente o comércio eletrônico. O novo site permitirá que os clientes comprem os produtos da Zumble, ao contrário do antigo, que apenas os divulgava. Eles estão vendo no comércio eletrônico uma maneira de se chegar ao cliente com custos razoáveis e por isso vêm a Internet como uma boa ferramenta para pequenas empresas com poucos recursos. Outra idéia é passar a vender seus simuladores em outros sites como o submarino (www.submarino.com.br), por exemplo.

4. Conclusão

A Internet é uma tecnologia que se faz cada vez mais necessária e durante pouco tempo foi um diferencial em algumas áreas. No início da pesquisa, muito pouco se falava sobre treinamento à distância, entretanto, um ano depois, boa parte das grandes empresas já faz uso dessa nova tecnologia.

Várias universidades corporativas estão sendo criadas, mas algumas empresas preferem, muitas vezes, terceirizar o treinamento. É nesse aspecto que empresas como a estudada têm a oportunidade de realizar seus serviços em um novo mercado, mas para isso, precisam realmente ser competitivas, oferecendo um serviço com qualidade, o que não se consegue de uma hora para outra. Por outro lado, quanto mais tempo é gasto para se prepararem, mais oportunidades elas podem estar perdendo.

A pesquisa realizada atingiu os objetivos iniciais presentes no projeto como:

- estudar a difusão do uso da Internet na estratégia da empresa;
- analisar as oportunidades estratégicas que se apresentavam a determinada empresa;
- estudar como ela se comporta estrategicamente diante das oportunidades, analisando o impacto de novas tecnologias (como a Internet) e verificando se ela está ou não preparada para usufruir dessas vantagens.

No entanto, no meu ponto de vista, a pesquisa não foi satisfatória porque a empresa praticamente abandonou o projeto depois de algumas tentativas frustradas, ou seja, não estava preparada para usufruir as oportunidades que a Internet proporciona para a área de treinamento. Mas se por um lado à empresa estudada teve inúmeros problemas, por outro lado, talvez ela não tenha sido bem escolhida para ser objeto de estudo.

Desconsiderando os problemas já citados anteriormente, a pesquisa acrescentou conhecimento não só no que diz respeito ao treinamento à distância, mas também em como as coisas não são nada fáceis para empresas pequenas que estão começando. Muitas vezes elas acabam tendo que escolher, como foi o caso, entre demandar tempo, dinheiro e energia em uma nova tecnologia que parece ser promissora ou continuar a sobreviver fazendo o que sabem fazer bem da mesma forma. Com isso, o treinamento à distância via Internet acabou se tornando um complemento do seu trabalho, que visava agregar valor e não ser o principal.

5. Bibliografia Consultada:

BUSINESS WEEK. "How the web is revolutionizing learning." December 27, 1999.

BUSINESS WEEK. "School is never out." October 4, 1999.

GARCÍA ARETIO, L. *Educación a distancia hoy*. Madrid: UNED, 1994.

INTERNET BUSINESS. "A educação bate à porta das empresas" No. 25, Setembro 1999.

MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, v. 40, no. 3, p. 21-30, Spring, 1999.

PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999 [tradução de *On competition*, Harvard Business School Press, 1996].

ROBERTS, J.M. "The Story of Distance Education: A Practitioner's Perspective", *Journal of the American Society for Information Science*, 47 (11): 811-816, 1996

SABA, F. "Introduction to Distance Education", <http://www.distance-educator.com>, 14/07/97

SPAR, D. e BUSSGANG, J.J. "Ruling the Net", *Harvard Business Review*, v. 74, no. 3, p. 125-133, May/June, 1996.

STARBUCK, W. H. "Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: the elements of exceptional success", *Journal of Management Studies*, v. 30, no. 6, p. 885-921, 1993.

THE ECONOMIST. "A survey of business and the Internet." V. 351, no. 8124, 19 June 1999.

YIN, R. K. *Case study research; design and methods*, revised ed.. Newbury Park: Sage, 1989

Sites da Internet:

www.advisor.com

www.amazon.com

www.cade.com.br

www.cciencia.ufrj.br/educnet/introduc.htm

www.etrade.com

www.ibusiness.com.br

www.internetbr.com.br

www.mhw.com.br

www.nettrade.com.br

www.otan.dni.us/cdlp/distance/home.html

www.pcs.usp.br/~psquadro/eadteo.htm

www.penta.ufrgs.br/edu/edu1.html

www.pontoedu.com.br

www.puccamp.br/~prates/edmc.html

www.submarino.com.br

www.uwex.edu/disted/definition.html

www.zumble.com.br

6. Bibliografia Sugerida:

ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999

CAMERON, D. *Electronic commerce: the new business platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1997.

KALAKOTA, R. e WHINSTON, A. *Electronic commerce: a manager's guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.