

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL DA
TESE DEFENDIDA POR Iracilda Regina
Bigatão E APROVADA PELA
COMISSÃO JULGADORA EM 16.08.2001
Ana Cervigni Guerra
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

**Qualidade no Ensino em Universidades
Corporativas – Estudo de Caso da Academia
Universidade de Serviços**

Autor: **Iracilda Regina Bigatão**
Orientador: Profa. Dra. Ana Cervigni Guerra

56/01

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Qualidade no Ensino em Universidades Corporativas – Estudo de Caso da Academia Universidade de Serviços

Autor: Iracilda Regina Bigatão
Orientador: Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra

Curso: Engenharia Mecânica- Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2001
S.P. – Brasil

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIDADE	80
Nº CHAMADA	TUNICAMP
	B48q
V	
TOMBO	48155
PROC.	16-837/10
CL	
PREÇO	RS 41,00
DATA	
Nº CPD	

CM00165805-9

16 ID 235874

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

B48q

Bigatão, Iracilda Regina

Qualidade no ensino em universidades corporativas – estudo de caso da Academia Universidade de Serviços / Iracilda Regina Bigatão. --Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientadores: Ana Cervigni Guerra, Charly Kunzi.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

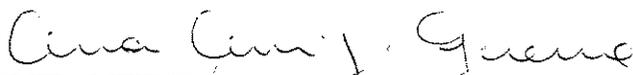
1. Comunidade e universidade. 2. Garantia de qualidade. 3. Política de empresa. 4. Comportamento organizacional. 5. Empresas multinacionais – Empregados - Aperfeiçoamento I. Guerra, Ana Cervigni. II. Kunzi, Charly. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. IV. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Qualidade no Ensino em Universidades
Corporativas – Estudo de Caso da Academia
Universidade de Serviços**

Autor: **Iracilda Regina Bigatão**
Orientador: Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra



Profa. Dra. Ana Cervigni Guerra, Presidente
Unicamp



Prof. Dr. Charly Kunzi
Unicamp



Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
Unicamp

Campinas, 16 de agosto de 2001

519617200
200219615

Dedicatória:

Aos meus pais, Tomaz e Iracy, e à toda minha família que sempre foi fonte de muita inspiração e motivação.

Agradecimentos

À minha orientadora agradeço o empenho e ajuda na execução e finalização deste trabalho.
Ao Prof. Charly Kunzi um agradecimento especial pela dedicação e apoio

Resumo

BIGATÃO, Iracilda Regina, *Qualidade no Ensino em Universidades Corporativas – Estudo de Caso da Academia Universidade de Serviços*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2001. 118 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Esta dissertação apresenta um estudo sobre as Universidades Corporativas e sobre a Qualidade presente em suas atuações e atividades. Esse estudo aborda o entendimento do conceito de Universidade Corporativa, seu fundamento, as Organizações que Aprendem e a Vantagem Competitiva resultante da qualificação dos recursos humanos das empresas. Esta qualificação é de responsabilidade das Universidades Corporativas, ou seja, o desenvolvimento de pessoas (não só funcionários mas também parceiros, fornecedores) alinhado às estratégias do negócio. Dentro desta responsabilidade de desenvolvimento de pessoas e cada vez mais num menor espaço de tempo, visto que a sociedade que se vive hoje é a sociedade da informação onde recursos tecnológicos facilitam e agilizam a transmissão de informações, as Universidades Corporativas estão tornando-se virtuais. Apresenta-se nesta dissertação o estudo de caso da Academia Universidade de Serviços, Universidade Corporativa do Grupo Accor – líder mundial no segmento de viagens, turismo e serviços às empresas, e suas atividades assim como seu programa de Integração ao Grupo e à Empresa chamado Descobrimdo o Mundo Accor.

Palavras Chave

Comunidade e Universidade, Garantia da Qualidade, Política de empresa, Comportamento Organizacional, Empresas Multinacionais – Empregados - Aperfeiçoamento

Abstract

BIGATÃO, Iracilda Regina, *Quality in teaching in Corporate Universities – Case study from Academia Universidade de Serviços*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2001. 118 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This dissertation presents a study about Corporate Universities and the quality involved in its performances and activities. This study approaches the understanding of Corporate University concept, foundation, the Learning Organizations and the Competitive Advantage resulting from companies' human resources qualification. This qualification is the Corporate Universities' responsibility, which means that people's development (not only employees but also partners and suppliers) must follow company's strategies. Because of this responsibility and the lack of time in today's society, and because technological resources facilitate and activate transmission of information, the Corporate Universities are becoming virtual. This dissertation presents a case study based on the activities of the Academia Universidade de Serviços, Accor Group Corporate University and on one of its program called Discovering the Accor World. The Accor Group is composed of the top leading travel, tourism and services companies.

Key Words

Community and University, Quality Guarantee, Company Policy, Organization Behaviour, Multinational Companies – Employees - Improvement

Índice

Lista de Figuras	ii
Lista de Tabelas	iii
1 Introdução	1
2 Universidades Corporativas	6
3 Um dos Processos de Melhoria na atuação das Universidades Corporativas	35
4 Estudo de Caso	69
Conclusões Finais	100
Referências Bibliográficas	103
Apêndice	107

Lista de Figuras

3.5.1 A	Ciclo PDSA	63
3.5.2 A	Modelo sistêmico para o desenho de um Web-based training	64
4.3 A	Organograma	75
4.5 B	Evolução Número de Treinandos Descobrimdo	85
4.5 C	Turmas X Local	86
4.5 D	Treinandos X Local	87
4.5 E	Dispersão Geográfica Colaboradores Accor	87

Lista de Tabelas

2.2.1 A	Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem	14
3.6 A	Ensino à Distância em Universidades Corporativas	67
4.5 A	Média das Avaliações	84

Capítulo 1

Introdução

O papel da Educação, numa sociedade em constante processo de transformação como a que se está vivendo hoje, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem nesta sociedade para que se possa atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual. Esse grau de competitividade implica num processo de melhoria e evolução constante tendo como base os princípios e aspectos da qualidade.

Um grande esforço tem marcado a busca da universalização e da democratização do ensino, não só do acesso e das oportunidades de aprendizagem mas, também, quanto a sua gestão. Neste sentido, a emergência do tema educação corporativa, nomeada de Universidade Corporativa, sinaliza a superação dos modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento e a busca de novas formas de ensino e desenvolvimento.

“As Universidades Corporativas são mais do que departamentos de treinamento revestidos de um novo nome; elas representam um esforço notável para desenvolver, em funcionários de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso do trabalho atual e futuro.” (MEISTER, 1999)

A proliferação das Universidades Corporativas tem sido a resposta estratégica das empresas bem sucedidas que estão competindo pelo futuro através do desenvolvimento contínuo de seus talentos internos e externos. Para estas empresas, chamadas Organizações que Aprendem, a educação é instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento.

O diferencial decisivo destas Organizações que Aprendem é a capacidade de atrair e manter a fidelidade de investidores e clientes e ao mesmo tempo atrair e reter os criadores do conhecimento que esses clientes especiais valorizam. As Universidades Corporativas, nesse sentido, são citadas pelos próprios colaboradores das organizações como diferencial e fator de retenção de talentos. Prova disso foi a pesquisa "As melhores empresas para se trabalhar" realizada pela revista Exame – 1999 – onde os colaboradores do Grupo Accor citaram a Academia Universidade de Serviços (caso de estudo neste trabalho), a sua Universidade Corporativa, como a maior vantagem em se trabalhar na referida organização. Vide apêndice cópia da pesquisa. HARRINGTON, 1997, afirma que o treinamento compensa em termos de lealdade do colaborador e reduzidas taxas de rotatividade de pessoal.

Vive-se hoje uma era de organizações sem fronteiras rígidas, organizações virtuais. A tecnologia da informação, marco da sociedade atual, permitiu às pessoas interagirem eficazmente sem estar compartilhando o mesmo espaço físico. Estão surgindo assim as Universidades Corporativas também virtuais praticando o ensino à distância baseado na tecnologia e recursos disponíveis. Estas Universidades Corporativas, comprometidas com a aprendizagem, ajudam indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender de forma mais abrangente e acessível, fazendo experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao ferramental do instrutor tradicional.

Segundo MEISTER, 1999, visando tornar realidade a colaboração global em equipe, as empresas estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, intranet e internet. Essas tecnologias estão sendo utilizadas pois mudarão a forma do conhecimento, ampliando, a qualquer lugar ou momento, o alcance das práticas empresariais.

HARRINGTON,1997, ressalta que com a crescente necessidade de mais e mais treinamento, a abordagem ao treinamento precisa mudar, ou seja, precisa-se lançar mão também de outras maneiras de se oferecer treinamento.

Diante deste cenário, a Universidade Corporativa alvo de estudo e contextualização desta temática será a Academia Universidade de Serviços, pertencente ao Grupo Accor e que até o presente momento não pratica o ensino à distância apesar de já estar sensibilizada para esta necessidade.

Neste trabalho são apontados aspectos da qualidade no ensino e nas atividades realizadas pela Academia Universidade de Serviços. São apresentados alguns programas desenvolvidos e aplicados pela Academia traçando-se um paralelo entre estes programas e a qualidade. Uma reflexão é apresentada sobre o ensino à distância como forma de se oferecer mais rapidamente às pessoas o acesso às informações e por consequência obter a melhoria de performance da referida universidade. Essa abordagem da democratização do ensino e melhoria de atuação, através do ensino à distância, será feita tendo como base o estudo de caso da Academia Universidade de Serviços – Universidade Corporativa do Grupo Accor Brasil – em seu programa de Integração ao Grupo e à Empresa. Ressalta-se que este programa é realizado no formato tradicional e aqui será citada a possibilidade de execução no formato à distância.

O programa de Integração ao Grupo e à Empresa, chamado Descobrimdo o Mundo Accor, é considerado pelo Grupo Accor o primeiro passo do colaborador dentro da empresa e primordial para a qualidade da prestação de serviços. Deve-se aqui já ressaltar que neste estudo será apresentada a nomenclatura “colaborador” referindo-se ao funcionário pois, esta é a forma que a empresa em estudo o define.

Este programa foi escolhido para este estudo e análise pois as empresas que possuem Universidades Corporativas fazem um grande esforço, por meio de cursos sobre valores, cultura e história da organização, assim como de ferramentas tecnológicas, para desenvolver um forte

sentimento de cidadania corporativa entre todos da força de trabalho, assim como também parceiros e fornecedores. Foi escolhido também pelo fato do Grupo Accor entender que deste programa devem participar todos os colaboradores da organização, ou seja, a abrangência deste programa deve ser total e contínua uma vez que este Grupo está em franco crescimento e expansão. “Em vez de deixar que os funcionários conheçam a empresa por conta própria, às vezes até mesmo ao acaso, as empresas consideram o processo de assimilação uma etapa crucial do processo de formação de uma força de trabalho de primeira qualidade.” (MEISTER, 1999)

O assunto escolhido é ainda pouco divulgado apenas apontando para uma iniciativa que provoque outras investigações. A literatura revisada se baseia em livros pois artigos sobre o assunto são ainda raros.

1.1 Objetivos

Mostrar que a educação continuada no ambiente de trabalho é fundamental para a competitividade das empresas.

Apresentar um estudo de caso da Academia Universidade de Serviços, Universidade Corporativa do Grupo Accor Brasil, no âmbito de seus programas que tem por base aspectos da qualidade.

Como este trabalho não esgota o assunto pode-se incluir como um dos objetivos o fato de estar abrindo uma temática nova não só no meio acadêmico mas também servindo de referência para empresas que desejem abarcar o assunto.

1.2 Delimitação da Dissertação

Não é propósito dessa dissertação apresentar todos os programas e atividades da Academia Universidade de Serviços assim como avaliação da efetividade de uma mídia, programa ou formato de ensino à distância quando da citação deste tema.

1.3 Organização da Dissertação

Esta dissertação apresenta o Capítulo I como introdução que objetiva dar uma visão geral e situar a proposta do trabalho. O Capítulo II é exclusivamente dedicado à compreensão, abordagem e estudo do tema Universidade Corporativa baseando-se em aspectos da qualidade. Nele é abordado o Histórico e a Origem do conceito de Universidade Corporativa, os Objetivos e Princípios destas Universidades e também as Organizações que Aprendem, fundamento do conceito. Devido ao fato das Universidades Corporativas estarem alinhadas às estratégias e atuações das organizações a qual pertencem, neste capítulo apresenta-se o item Qualidade em Serviços. Fez-se necessária essa abordagem para uma melhor compreensão do caso apresentado no capítulo IV onde a Universidade Corporativa em estudo pertence a um Grupo que em sua essência atua no segmento de Serviços. O Capítulo III aborda a melhoria de atuação das Universidades Corporativas através da implantação do modelo de ensino à distância visando assim democratizar o ensino e desenvolver o maior número de pessoas possível. Este capítulo apresenta o Conceito e a Evolução do Ensino à Distância e também apresenta o Processo de Aprendizagem, Estilos de Pensamento e o Aprendiz Adulto, visando um destaque especial à importância das diferenças individuais quando se fala de ensino. É abordado também a atuação das Universidades Corporativas no Ensino Presencial e à Distância, sendo relatadas algumas experiências já realizadas dentro desta temática por algumas empresas. Apresenta-se no Capítulo IV o estudo de caso da Academia Universidade de Serviços, Universidade Corporativa do Grupo Accor, que compreende o Conceito, a Missão, Estrutura (física e organizacional). Neste estudo são descritos alguns programas desenvolvidos e realizados por esta Universidade Corporativa e é traçado um paralelo com aspectos da qualidade. A experiência desta Universidade com seu Programa de Integração ao Grupo e à Empresa chamado Descobrimdo o Mundo Accor e uma reflexão sobre a viabilidade de aplicação deste programa no modelo à distância também é apresentada neste capítulo. Finalizando esta dissertação segue Conclusões, Bibliografia e Apêndice.

Capítulo 2

Universidades Corporativas

2.1 – Introdução

Neste capítulo será explorado o conceito de Universidade Corporativa, assim como a missão, os objetivos e princípios que regem estas Universidades.

Apresenta-se também uma abordagem sobre a diferente forma de atuação, pró-atividade e alinhamento às estratégias empresariais, destas Universidades e os antigos departamentos de Treinamento, onde a visão de ações isoladas em treinamento e o não alinhamento das atividades às estratégias da empresa eram características presentes.

O conceito de organizações que aprendem, por se constituir a essência da sustentação destas Universidades Corporativas, está apresentado neste capítulo assim como a questão da vantagem competitiva e a qualificação dos recursos humanos na organização.

2.2 - Histórico e origem do conceito

A partir do século XX o ensino estruturou-se no modelo "fordista" de produção em massa. Este modelo incluiu a linha de montagem que criou um ritmo consistente de produção, porém

reduziu a importância do indivíduo, que era visto como uma simples peça a mais no processo de produção. O suficiente para considerar-se um bom resultado nos negócios era a mera reprodução de trabalho e conhecimento. (EBOLI, 1999)

Na década de 70 com a queda deste modelo, as empresas tiveram que se adaptar rapidamente à nova situação (grandes transformações econômicas, políticas, sociais que foram movidas pelo acelerado desenvolvimento das comunicações, tecnologia da informação, competitividade). Houve o enxugamento das empresas, a "reengenharia", o movimento da Qualidade Total, uma gestão mais flexível e descentralizada, voltada para o mercado e cliente. Um grande impacto foi gerado no comportamento das organizações na troca de paradigma de gestão, ou seja, a passagem da Administração Fordista para a Gestão Flexível. Na Administração Fordista o trabalho era alienante, o trabalhador banalizado, a produção padronizada e centralizada e a tecnologia de automatização rígida. A Gestão Flexível apresentou a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, assim como o uso da tecnologia com automação flexível e o perfil do trabalhador gestor. Já o ensino manteve sua estrutura no modelo Fordista, mostrando-se ineficiente e com grande desperdício de potencial humano, levando ao mercado profissionais com necessidades de adaptações e com dificuldades de agir e sobreviver na Sociedade do Conhecimento, na qual se vive hoje. (EBOLI, 1999)

O ensino neste modelo não pode proporcionar uma formação adaptada a cada aprendiz pois esse tipo de ensino personalizado e individualizado se choca com seu pressuposto básico, a saber: a padronização. Este modelo de ensino foi criado para a sociedade industrial, que separou o pensar do fazer, ou seja, a estratégia da execução e não se adapta bem à sociedade atual da informação e do conhecimento onde o ato de pensar estrategicamente não pode mais ser privilégio de apenas alguns poucos. (EBOLI, 1999)

Com esta não adaptação e o distanciamento cada vez maior entre o que o meio acadêmico oferece e o que as empresas necessitam, surgiu o conceito das Universidades Corporativas e as parcerias entre escolas e empresas. Essas parcerias injetam novas tecnologias, equipam

laboratórios e atualizam professores e profissionais. As empresas trouxeram a escola para dentro de si ao invés de esperar currículos mais relevantes para sua realidade empresarial. (MEISTER,1999)

Durante muito tempo, acreditou-se que o sistema de ensino tradicional bastaria para preparar os indivíduos para todas as exigências de mercado. Apenas há uns 20 anos surgiram os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento, os cursos rápidos, os seminários, as palestras e as vivências, entre inúmeras formas inventadas para equipar o colaborador com conhecimentos e habilidades próprios para enfrentar o dia a dia no mercado. O colaborador participava de sessões de treinamento, mas aprendia o que não se aplicava objetivamente à sua função. Muitas das observações com relação à inutilidade dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento vinham dessa falta de alinhamento entre o dia a dia e os programas aplicados. Segundo MEISTER,1999, esses antigos departamentos possuíam uma postura reativa, optando por atender a solicitações de treinamentos, procurando no mercado cursos para atender à estas solicitações e resolver o problema apresentado. Estes departamentos não identificavam demandas dentro da empresa assim como não atuavam alinhados às estratégias traçadas.

A Universidade Corporativa, que é uma nova interpretação de um antigo padrão, o reconhecimento do mundo dos negócios da ligação entre educação e prosperidade econômica, mantém-se conectada, identificando necessidades e tendências. Mantém também uma postura pró-ativa onde os executivos e diretores e até presidentes participam dos diagnósticos e das aplicações de programas de treinamento. Estes programas de desenvolvimento levam em consideração o que ALBRECHT,1988, definiu como treinamento eficaz, ou seja, levam em consideração a experiência e vivência pessoal e profissional dos participantes, propiciam um melhor entendimento a respeito dos clientes e são adaptáveis ao cotidiano.

O termo Universidade Corporativa refere-se ao esforço para coletivamente organizar o acesso a informação e a aprendizagem à todos os colaboradores. MEISTER, 1999, define

Universidade Corporativa como sendo o guarda-chuva estratégico que objetiva atender às estratégias empresariais de uma organização, desenvolvendo funcionários, clientes e fornecedores.

Estas Universidades Corporativas não são reconhecidas pelo Ministério da Educação como estabelecimentos de ensino superior. Universidade, do latim *universitate*, é a “instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa.” (FERREIRA,1999) Este não reconhecimento enquanto estabelecimento de ensino superior, na verdade, não é a preocupação das empresas. A preocupação é garantir ao seu colaborador uma estrutura permanente, na qual ele aprenda coisas que serão utilizadas no dia a dia da empresa.

Este desejo de uma força de trabalho desenvolvida (atualizada, especializada) não é novo. O mundo dos negócios, durante a primeira guerra (1914-1918), levou a educação a uma nova fase quando adotou o método "*four-step* " (*show, tell, do, and check*) de Charles R. Allen, citado em GORDON, 1995, como padrão do treinamento "*on-the-job*" que suportou o florescimento da linha de montagem na indústria bélica. Na segunda guerra (1941-1945) vivenciou-se a expansão da educação no local de trabalho. Foi desenhado um sistema treinador de treinadores para o primeiro e segundo escalão de supervisores, o *Job Instructor Training*, para sustentar a vasta expansão da produção na indústria de defesa americana. Mais de 2 milhões de empregados participaram deste treinamento que abordava métodos de trabalho e relações humanas. Em meados de 1950 estes supervisores e gerentes formalizaram o uso do treinamento "*in-house*" e programas educacionais. Estas iniciantes universidades corporativas foram constituídas envoltas no conceito de gestão do comportamento e desenvolvimento dos recursos humanos. (GORDON,1995)

As forças que sustentaram o aparecimento das Universidades Corporativas são cinco: (EBOLI, 1999)

- 1° - Organizações Flexíveis: a organização flexível, não hierárquica, enxuta e capaz de responder rapidamente ao ambiente.
- 2° - Era do Conhecimento: advento e consolidação da “economia do conhecimento” onde conhecimento é a nova base para formação de riqueza.
- 3° - Rápida obsolescência do conhecimento: redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência.
- 4° - Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda.
- 5° - Educação Global: evidência da necessidade de formar pessoas com visão global dos negócios e alinhar o desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

A idéia de oferecer variados programas educacionais alinhados às estratégias organizacionais tendo em vista a rápida obsolescência do conhecimento foi ganhando adeptos e as companhias Americanas começaram a construir suas Universidades Corporativas. Desta forma o Xerox Center em Virgínia, o Holiday Inn University no Mississippi, e as unidades da Motorola, Arthur Andersen e McDonald em Illinois, mais pareciam campus de universidades tradicionais. Isto é, estrutura física criada aos moldes das universidades tradicionais para o treinamento e desenvolvimento de suas equipes. (GORDON, 1995)

O crescimento deste conceito e o seu grande impacto em toda a cultura de negócios, começou a estabelecer fortemente a idéia de que a educação e o desenvolvimento de um funcionário significa muito mais que um simples curso ou treinamento e que a retenção de talentos era constante em empresas que tinham suas Universidades Corporativas. ALBRECHT, 1988, salienta que organizações com excelência em sua qualidade de serviços, tipicamente investem pesado no treinamento de seu pessoal. Para estas organizações este investimento faz parte do custo do negócio. EBOLI, 1999, apresenta os investimentos dessas Universidades Corporativas como algo em torno de 3% a 5% da folha de pagamento. Esses investimentos, segundo EBOLI, 1999, também promovem uma redução na rotatividade de pessoal, pois os colaboradores sentem a preocupação da empresa com o desenvolvimento de cada um.

Este crescimento e evolução do conceito levou as Universidades Corporativas a simplesmente não mais serem moldadas às universidades tradicionais consistindo então em um processo e não mais em um local físico. Segundo MEISTER, 1999, a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento começou a ser percebida pelas empresas pois a educação corporativa passou a ser a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, na qual os funcionários compartilham experiências, práticas, aprendem uns com os outros objetivando solucionar problemas empresariais reais e não mais eventos únicos em uma sala de aula, objetivando desenvolver qualificações isoladas. Este processo de desenvolvimento deve encorajar os colaboradores a identificar os sistemas da organização, seus produtos e serviços, assim como os processos de trabalho de cada um que pode interferir na qualidade do serviço prestado. Esta identificação dos processos de trabalho de cada um deve encorajar, por sua vez, a sugestão de melhorias e evolução destes. (ALBRECHT, 1988)

Este encorajamento leva ao que Deming, citado em SASHKIN, KISER, 1994, chama de eliminar o medo. Em muitas organizações, segundo Deming, as pessoas têm medo de se manifestar, de apontar problemas ou simplesmente fazer perguntas. As organizações preocupadas com a qualidade devem levar seus colaboradores a se sentirem seguros e a, em uma cultura aberta, não temerem dizer a verdade, apontar um problema ou tentar aprender a fazer melhor o trabalho.

Sendo assim, todas as Universidades Corporativas têm algo em comum: nasceram das necessidades do negócio e são dirigidas por elas. O resultado de um estudo realizado pela *American Productivity & Quality Center* aponta que todas as Universidades Corporativas fazem coisas diferentemente de acordo com as necessidades da sua organização. As melhores universidades corporativas são aquelas que estão vinculadas às metas e objetivos da organização. (MEISTER, 1999)

No mundo dos negócios, com o passar dos anos, a filosofia da universidade corporativa tornou-se mais difundida. O que já está acontecendo em algumas empresas, segundo

EBOLI,1999, é a "Universidade Corporativa Virtual" onde os funcionários escolhem entre cursos realizados em casa, seminários privados e instituições educacionais. A Universidade Corporativa Virtual explora a tecnologia disponível e não se caracteriza um espaço físico. HARRINGTON,1997, afirma que os sistemas educacionais dentro das organizações devem mudar, dando-se mais ênfase aos meios de comunicação como transmissões em circuito fechado de televisão, programas interativos de computador, fitas de treinamento em vídeo. De encontro à estas mudanças é que as Universidades Corporativas Virtuais estão surgindo.

2.2.1 – Os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento e as Universidades Corporativas

Tradicionalmente, muitos departamentos de treinamento atuavam como “anotadores de pedidos”, os clientes (outros departamentos e pessoas da organização) apresentavam pedidos de treinamento e o departamento de treinamento localizava ou criava cursos para atender a estes pedidos. Estes departamentos tinham, segundo ALBRECHT, 1990, uma postura passiva e não estavam envolvidos com os problemas reais da empresa. Esperavam sempre alguém solicitar algum treinamento e então frequentemente pensavam mais em termos de treinamento em sala (recursos, estrutura) do que em termos de problemas a serem solucionados e competências a serem desenvolvidas pelos participantes. Com a emergência e difusão das Universidades Corporativas, segundo MEISTER, 1999, os ambientes de aprendizagem dentro das organizações estão sendo reestruturados para que sejam proativos, centralizados e realmente estratégicos por natureza.

Muitos departamentos de treinamento não exerciam a influência que poderiam exercer e tão pouco eram eficazes o quanto poderiam ser. As pessoas dos departamentos de treinamento eram vistas, por muitos gestores, como camaradas, amigos, mas não como pessoas essenciais à missão e objetivos da empresa. A participação em treinamentos era vista por muitas pessoas como uma forma de recreação, uma forma de se sair da rotina do dia a dia do trabalho e não como uma importante experiência que poderia fazê-los cumprir melhor sua missão e objetivos. Estes

departamentos eram também vistos como um lugar onde as pessoas iam quando seus chefes decidiam que deveriam fazer um curso. As pessoas não tinham noção, muitas vezes, da razão de estarem participando de alguns treinamentos. Os programas oferecidos eram genéricos e não focavam os problemas e necessidades das empresas. (ALBRECHT,1990)

Enquanto no passado os participantes assistiam as aulas, hoje equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes, atuando conjuntamente na identificação, estudo e resolução de problemas. Há a cooperação. DEMING,1997, afirma que a cooperação é algo fundamental para a natureza humana e torna a aprendizagem mais divertida e produtiva.

As empresas, segundo MEISTER,1999, começaram a perceber a necessidade de mudança de paradigma de treinamento e educação corporativa, ou seja, sair de eventos isolados para a aprendizagem contínua. CROSBY, 1984, afirma que a educação tem que ser uma rotina. Um processo contínuo de passagem de informação de pessoa para pessoa, onde todos desenvolvam uma linguagem comum.

Essa transição, ou seja, mudança de paradigma na qual o foco do treinamento vai além da visão isolada de desenvolvimento de cada funcionário para o desenvolvimento contínuo da capacidade de aprendizado da empresa está representada abaixo na tabela 2.2.1.A – Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem. MEZOMO,1997, afirma que, hoje mais que nunca, faz-se necessário combater a obsolescência do conhecimento e que só a educação continuada é capaz de criar a nova cultura organizacional, que é o pressuposto básico da filosofia da qualidade.

Tabela 2.2.1.A – Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO		PARADIGMA DA APRENDIZAGEM NO SÉCULO XXI
Prédio	LOCAL	Aprendizagem disponível sempre que solicitada – em qualquer lugar e a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	CONTEÚDO	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	METODOLOGIA	Aprender agindo
Funcionários internos	PÚBLICO-ALVO	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	CORPO DOCENTE	Gerentes Seniores internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento único	FREQUÊNCIA	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	META	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

1997 Corporate University Xchange, Inc. (MEISTER, 1999)

Dentro de uma Universidade Corporativa o conhecimento transmitido quer atingir em cheio as necessidades daquela empresa em particular e para isto sua base maior é a reflexão estratégica desta empresa (vide meta Tabela 2.2.1.A). Para atingir à essas necessidades as Universidades Corporativas contam não apenas com professores, consultores externos mas também com os colaboradores mais experientes da empresa, pois a aprendizagem deve ser vinculada ao dia a dia do colaborador. Segundo CROSBY, 1984, o participante deve retornar ao trabalho com algo que realmente o ajude a desempenhar melhor suas funções, relativo às suas atribuições e aos anseios

organizacionais. Algo que esteja de acordo, no sentido de próximo, com o que o colaborador vive e experimenta todos os dias, sua vida real e cotidiana.

Os problemas reais da empresa e a criação de soluções devem ser debatidos e seus resultados aplicados em projetos. Assim o objetivo do treinamento passa a ser estimular continuamente o desempenho no trabalho e a capacidade de solucionar problemas. Neste sentido, para que a qualidade seja atingida não basta cada colaborador fazer o melhor que pode individualmente, é necessário sinergia ou seja, todos somando esforços e dando o melhor de si para o resultado final que se deseja obter. (GRIFO,1998)

Segundo HARRINGTON,1997, não é mais suficiente que os colaboradores executem bem uma atividade predefinida e esqueçam das atividades que se desenrolam ao redor deles. Hoje os colaboradores precisam entender que fazem parte de um contexto maior do qual fazem parte também clientes e fornecedores. Os colaboradores precisam ampliar sua visão da organização, afastar-se da visão estreita de suas próprias atividades e entenderem os macroprocessos em torno dos quais a organização está construída. Essa visão mais ampla faz-se necessária ao trabalho em harmonia e ao alcance das metas da organização.

Cada vez mais um número maior de empresas faz a opção por chamar Universidade Corporativa a sua função de educação pois a mensagem de que aprender é importante torna-se clara e usando a metáfora de Universidade Corporativa, essa conotação ganha mais destaque. Além disso, as empresas estão usando o modelo da Universidade Corporativa para criar uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos. As Universidades Corporativas operam como Unidades de Negócios e não como Função Administrativa como os antigos departamentos de treinamento.(MEISTER, 1999)

Ao mencionar a função de educação, cabe ressaltar a educação para a qualidade. Educação para a qualidade, segundo MEZOMO,1997, implica no desenvolvimento de uma consciência profissional de responsabilidade com a qualidade, em levar as pessoas a terem atitudes e não

apenas conceitos de qualidade, despertar o interesse pela educação continuada, levar as pessoas a desenvolver as habilidades necessárias à função que exercem e capacitá-las a melhorar os processos.

A evolução de um modelo de Treinamento e Desenvolvimento que foi eficaz na Era Industrial para um novo modelo adequado a Era do Conhecimento, foi a chave encontrada para o sucesso e para atender à constante demanda de evolução atual. O modelo de Treinamento e Desenvolvimento eficaz na Era Industrial privilegiou o ensino na sala de aula, o foco na função, os funcionários como alvo de seus programas e a aquisição de habilidades técnicas nem sempre vinculadas aos problemas empresariais. O novo modelo caracteriza-se pela aprendizagem “em qualquer lugar e a qualquer hora”, voltada para as necessidades específicas do negócio e tendo como público-alvo também os fornecedores, clientes, investidores e todos aqueles que formam a cadeia produtiva de valor para a empresa. (EBOLI, 1999)

2.3 - Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas

- **MISSÃO:** A missão de uma Universidade Corporativa consiste na formação e no desenvolvimento de talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 1999) Essa aprendizagem contínua e permanente descreve a necessidade dos profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo em que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas.
- **OBJETIVOS:** Segundo EBOLI, 1999, o objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da empresa. KOTLER, 1993, cita a competência como um determinante da qualidade do serviço. Competência pode ser definida como qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que

diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior (que se sobressaem, não referente a hierarquia) dos de nível médio. "Competência é o que os profissionais de nível superior fazem com mais frequência e com melhores resultados do que os profissionais médios, no desempenho de sua função."(MEISTER,1999)

Existem ainda os objetivos globais das Universidades Corporativas que são:

- Difundir a idéia de que Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
 - Despertar nos Talentos Humanos a vocação para o aprendizado;
 - Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
 - Motivar e reter os melhores talentos;
 - Responsabilizar cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.
- PRINCÍPIOS: EBOLI, 1999, apresenta alguns princípios nos quais as experiências de implantação de Universidades Corporativas, mesmo diferindo em muitos pontos, tendem a se organizar. Estes princípios são:
- Prover oportunidades de aprendizado que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio. Este princípio estimula as pessoas ao compartilhamento dos conhecimentos e competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimento.
 - Desenhar programas que incorporem os três C's: Cidadania, Contexto e Competências. O ponto de partida para se desenhar programas de treinamento, desenvolvimento e educação que estejam alinhados com as estratégias empresariais é a realização de um diagnóstico das competências organizacionais, corporativas e humanas consideradas críticas para o sucesso do negócio. A incorporação destes três C's estimula o desenvolvimento das pessoas que se responsabilizam pelas suas ações, desempenhando seu papel de ator social na construção e

transformação da realidade organizacional, contribuindo para que a empresa também cumpra seu papel de empresa-cidadã.

- Migrar do modelo “sala de aula” para as múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar). Muitas Universidades Corporativas são virtuais, ou seja, não tem campus e instalações físicas definidas, e utilizam-se da tecnologia já disponível para propiciar o aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Esta migração tem se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos aprendizes e descentralizar o processo de aprendizagem.
- Estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo. Trata-se da incorporação da responsabilidade pelo processo de aprendizagem nas atribuições dos gerentes e líderes. Este envolvimento vai desde o processo de diagnóstico das competências até o desenho e formatação dos programas, e principalmente na aplicação dos mesmos.
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos. Os indicadores utilizados tradicionalmente (número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média de custo de treinamento, número de pessoas treinadas...) pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. A avaliação do programa de treinamento pode ser proposta em quatro níveis: reação, aprendizado, aplicação e retorno sobre o investimento. Segundo EBOLI, 1999, uma pesquisa realizada em 1998 pela *Corporate University Xchange* apontou que 62% de uma amostra de 100 empresas com Universidade Corporativa incorporaram os quatro níveis de avaliação em seus modelos de mensuração.

Os quatro Níveis de Avaliação de Kirkpatrick, citados em MEISTER, 1999, são definidos como:

Nível 1: Avaliação do participante (o participante gostou do programa ? – avaliação de reação).

Nível 2: Aquisição de conhecimento/qualificações (o participante conseguirá passar em um teste sobre o assunto, ele aprendeu alguma coisa ?)

Nível 3: Transferência para o trabalho (ele aplicou o que aprendeu ao voltar ao trabalho ?)

Nível 4: Retorno sobre o investimento (a nova qualificação está economizando ou gerando dinheiro para a organização ?)

2.4 - As Universidades Corporativas e as Organizações que Aprendem

A sustentação de uma Universidade Corporativa está na essência do conceito de organizações que aprendem (*learning organization*) ou seja, todos se desenvolvendo, participando de programas e contribuindo com suas idéias. Este conceito têm-se revelado uma ferramenta eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais, na medida em que favorece a consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem ativa e contínua, estimulando um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, e da utilização de todo o seu potencial criativo. (MEISTER,1999)

Esse fortalecimento do indivíduo e utilização de todo seu potencial criativo está alinhado ao que CROSBY,1979, define como garantia da qualidade. Para Crosby, garantir a qualidade é induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. E isto deve acontecer tanto na alta administração como nas camadas inferiores da organização.

A construção de uma organização que aprende estabelece-se questionando conceitos comuns de aprendizagem, tendo um ponto de vista externo a si, ligando o objetivo de se tornar uma organização que aprende à visão da organização, encontrando ou criando um defensor na alta direção, olhando o trabalho na organização – o local onde efetivamente o aprendizado poderia ajudar, difundindo as idéias de organização que aprende claramente, encontrando caminhos de colaboração interna.

Learning Organization ou Organização de Aprendizagem, é uma nova forma de administrar empresas e outras organizações baseada em cinco disciplinas integradas pelo pensamento sistêmico. Segundo SENGE, 1997, pensamento sistêmico compreende um corpo grande de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a interrelação de forças, e vê-las como parte de um processo comum. Esta forma de administrar está também baseada na compreensão da realidade como um todo indivisível e auto recorrente, que leva à conscientização dos perigos que ameaçam a sobrevivência da organização e a reconhecer novas oportunidades.

Organização que Aprende, ou *Learning Organization*, é um sistema que vê o negócio da empresa como um processo integrado que potencializa o indivíduo, segundo a sua capacidade de aprender. DEMING, 1997, define um sistema como uma rede de componentes interdependentes que trabalham juntos para tentar alcançar um alvo do sistema. Para Deming este sistema precisa ter um alvo que inclua planos para o futuro e este alvo deve estar claro para todos. Segundo SENGE, 1997, um sistema é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum. A palavra deriva do verbo grego *sunístánai*, que originalmente significava “fazer ficar juntos”.

Esta potencialização do indivíduo segundo sua capacidade de aprender não é restrita aos colaboradores, mas atinge também os principais integrantes de sua cadeia de valor: fornecedores, clientes, representantes, incluindo também convênios com as universidades tradicionais.

Tais empresas estão, hoje no Brasil, criando seus próprios centros de desenvolvimento, chamados Universidades Corporativas. Estas Universidades Corporativas estão crescendo e aparecendo cada vez mais. Nos Estados Unidos, em apenas 8 anos – de 1992 a 1999 – o número de universidades corporativas cresceu de 400 para cerca de 2000. No Brasil em dezembro de 1999 havia 8 universidades implantadas: Brahma, Algar, Amil, Coca-Cola, McDonald's, Motorola, Accor e Telemar. Algumas importaram o conceito de suas matrizes (Motorola, McDonald's, Accor – que será objeto de estudo neste trabalho). (EBOLI, 1999)

A meta das empresas que aprendem, centralizadas nos clientes, é a de transformar cada funcionário em estrategista da qualidade, isto é, alguém que possa dominar os problemas e questões de qualidade dos clientes e tenha capacidade e liberdade para resolvê-los. Para isso, os funcionários precisam possuir os conhecimentos, atitudes e qualificações para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. CROSBY, 1979, afirma que a educação e o desenvolvimento para a qualidade precisa ser visivelmente orientado para o produto, o serviço e o cliente.

As organizações que aprendem, aprendem a:

- usar o aprendizado para atingir seus objetivos;
- ajudar as pessoas a valorizarem e reconhecerem os benefícios do seu aprendizado/desenvolvimento em suas organizações;
- compartilhar a informação;
- ligar a performance individual à organizacional;
- criar estruturas e processos que sustentem o processo de aprendizado;
- manter/nutrir o contínuo diálogo;
- fazê-lo de uma forma segura às pessoas compartilhando abertura e riscos.

E dentro deste perfil uma organização que aprende:

- aprende colaborativamente, abertamente e sem limitações;
- valoriza o que e como ela aprende;
- obtém competitividade, através do aprendizado contínuo, em relação a seus concorrentes;
- transforma informações em conhecimentos úteis rapidamente;
- capacita cada colaborador a sentir que cada experiência fornece à ele a chance de aprender algo potencialmente útil;
- corre risco mas evita arriscar a segurança básica da organização;
- investe em aprendizado de vivência.

A criação de uma organização que aprende só é possível pelo desenvolvimento de cinco disciplinas (SENGE,1996). Estas disciplinas, cada uma delas, são importantes para o

desenvolvimento uma das outras e juntas viabilizam as organizações realmente voltadas para o aprendizado contínuo. São elas:

Maestria Pessoal: representa o objetivo de vida, a definição clara de onde se está em relação a esse objetivo e como se pretende chegar a este objetivo. É a disciplina da integração entre razão e intuição. É o aprender a expandir a capacidade pessoal para criar resultados que se deseja, assim como criar um ambiente organizacional que estimule todos os seus membros a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos.

Modelos Mentais: representam conceitos arraigados nas mentes das pessoas e que as levam a agir de determinada forma. São as imagens internas de como o mundo funciona. É o aprender a refletir, esclarecer continuamente e melhorar os quadros de visão internos do mundo, assim como determinar como eles moldam as ações e decisões de cada um.

Visão Compartilhada: surge dos objetivos individuais. Um funcionário só se sente motivado em relação a um objetivo organizacional se este estiver de acordo com os seus objetivos pessoais. É este objetivo compartilhado que impulsiona as pessoas e faz com que se unam para alcançar suas metas. Trata-se de construir um senso de compromisso em grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas de futuro que se busca criar, assim como os princípios e práticas orientadoras.

Aprendizado em Equipe: capacidade de trabalhar em conjunto e em benefício do desenvolvimento do grupo. É a disciplina onde as capacidades individuais são colocadas a serviço do grupo de forma a transformá-lo em uma equipe onde todos escutem uns aos outros, ajudem-se mutuamente a aprender juntos e não estabeleçam limites para esse aprendizado.

Pensamento sistêmico: visão sistêmica, ou seja, conjunto de conhecimentos e instrumentos que permitem visualizar o todo, como suas partes se interrelacionam e se influenciam e prover melhorias. Trata-se da forma de avaliar todos os assuntos, procurando entender como cada um deles se coloca dentro de um sistema, que influências sofre e exerce sobre ele.

Segundo SENGE, 1997, praticar uma disciplina é ser um aprendiz perpétuo que trilha um caminho de desenvolvimento sem fim. Para SENGE, 1997, uma disciplina não é simplesmente um assunto em estudo, mas sim um corpo de técnicas, que deve ser estudado e dominado para se pôr em prática. Uma pessoa, gradativamente, rende-se a novas maneiras de olhar o mundo à medida que desenvolve a capacidade perceptual.

À medida que as pessoas desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo diferentemente, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades. “Esse ciclo intenso de aprendizado constitui a essência de uma organização que aprende – o desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletivamente. As cinco disciplinas básicas do aprendizado são os meios pelos quais esse intenso ciclo de aprendizado é ativado.” (SENGE, 1997)

2.5 – A vantagem competitiva

“A única maneira visível que resta para que uma empresa se diferencie de seus rivais é focar os intangíveis, isto é, a qualidade dos sistemas humanos e dos processos que estão por trás dos produtos e serviços que ela oferece.” Jeanne C. Meister

Sendo o conceito de Organização que aprende um conceito holístico, que não se restringe aos limites da estrutura organizacional, a integração e comprometimento é fator resultante e a vantagem competitiva um diferenciador das organizações que aprendem. Juntar forças com integrantes de seus sistemas em busca do aperfeiçoamento dentro da estrutura da Universidade Corporativa proporciona ao relacionamento entre elas a ênfase, a energia e o propósito que distinguem uma parceria autêntica. Esta parceria autêntica leva todos estes integrantes a estudarem coletivamente a visão de qualidade da empresa, conhecimento e competências que

todos precisam desenvolver para realizarem o trabalho com sucesso, tornando-se assim mais competitivos. “A capacidade de formar e manter parcerias está se destacando como o principal aspecto da competitividade”.(MEISTER,1999)

As empresas, tendo o cenário da deficiência entre a formação tradicional de seus colaboradores e a necessidade de formação adequada às suas necessidades, constituíram seus centros de desenvolvimento, Universidades Corporativas, como uma forma de atingir uma vantagem competitiva frente ao mercado e concorrência. Essa vantagem é resultante da educação corporativa, do desenvolvimento de habilidades básicas que os colaboradores devem possuir para serem membros eficazes de uma organização. São consideradas habilidades básicas:

- capacidade de apresentar idéias oralmente e por escrito
- capacidade de trabalhar junto com outras pessoas
- capacidade de modelar e dirigir o próprio trabalho e carreira
- capacidade de transformar a organização num instrumento de suas próprias aspirações, realizações e valores.

As Universidades Corporativas elaboram programas de aprendizagem a partir da análise da organização, do trabalho desta organização e de uma análise comportamental. Ao citar a análise comportamental faz-se claro destacar que a maneira como se exerce um determinado cargo ou função, as habilidades, atitudes e conhecimentos são os pontos de estudo. A missão destas universidades é criar uma força de trabalho de primeira qualidade, através da sistematização de esforços contínuos de aprendizagem e desenvolvimento. Desta força de trabalho fazem parte todos os níveis da organização, ou seja, todos os seus colaboradores. MEZOMO,1997, salienta que sem o desenvolvimento permanente e contínuo de todos, em todos os níveis, é impossível produzir qualidade.

O resultado desta força de trabalho de primeira qualidade é a excelência do serviço. Esta excelência, segundo ALBRECHT, 1990, requer a existência de uma cadeia de qualidade que se estende de cada momento da verdade (aqueles momentos importantes de percepção na qual o

cliente experimenta o produto/serviço), até o interior da organização, incorporando todas as pessoas, processos, infra-estrutura que contribuem para o resultado final. HARRINGTON,1997, afirma que para que uma organização tenha excelência, o indivíduo precisa ter excelência. A excelência individual resulta do fato de as pessoas se orgulharem do trabalho que realizam e se dedicarem ao seu auto desenvolvimento, o desenvolvimento das atividades que realizam, dos parceiros e da empresa.

Dez são os objetivos que constituem a base do poder que as Universidades Corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de alta qualidade. Esta força de trabalho de alta qualidade é o motor propulsor da vantagem competitiva. (MEISTER,1999)

- 1- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- 2- Considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico à aprendizagem.
- 3- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
- 4- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
- 5- Passar o treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
- 6- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado e garantir o comprometimento da cúpula.
- 7- Passar do modelo de financiamento corporativo para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio, ou seja, obtenção de recursos próprios.
- 8- Assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
- 9- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.

10- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

A qualificação dos Recursos Humanos passa a ser um componente indispensável de um desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentados. Esta qualificação é papel da Universidade Corporativa, um sistema de desenvolvimento de pessoas e de talentos humanos alinhado às estratégias de negócio que se evidenciou como poderosa fonte de vantagem competitiva. (EBOLI, 1999)

Cabe ressaltar que o capital intelectual de uma empresa moderna não se limita apenas aos seus talentos internos (funcionários colaboradores). Este capital estende-se hoje à cadeia de valores e a ênfase atual no treinamento de todos os membros desta cadeia dá a organização a oportunidade de ganhar competitividade no mercado, na medida em que incute uma cultura de aprendizado contínuo. “Um número cada vez maior de organizações está se comprometendo a educar seus fornecedores, clientes, compradores, intermediários e futuros empregados numa determinada comunidade.” (MEISTER, 1999)

Isto significa que as empresas não podem mais agir como entidades autônomas, mas sim como parte de sistemas cujos elos consistem o seu relacionamento com fornecedores, clientes e até mesmo com instituições educacionais que formarão os profissionais que serão admitidos no futuro. “Várias Universidades Corporativas estão provando ser um local eficaz para a formação do tipo exato de parcerias com fornecedores, clientes, revendedores e atacadistas necessárias para melhorar a competitividade em geral.” (MEISTER, 1999)

Se uma organização pretende alcançar sucesso, cada colaborador e toda sua cadeia de valor deve desempenhar seu trabalho competentemente. Pessoas qualificadas são os recursos mais valiosos de uma organização pois esta qualificação gera produtividade, diminuição de custos operacionais, melhoria da prestação de serviço ao cliente e aumento nos lucros. Para isso é necessário um estudo coletivo da visão de qualidade da empresa e os tipos de qualificações,

conhecimentos e competências que todos os elos da cadeia precisam adquirir para realizar seu trabalho com sucesso. As organizações que possuem excelência na qualidade de seus serviços, segundo ALBRECHT,1988, investem no treinamento e no desenvolvimento de seus colaboradores e parceiros.

O processo de aprendizado deve ser curto e condensado, porém contínuo. Ao colaborador deve ser ensinado não apenas "a melhor maneira" de desempenhar seu trabalho eficientemente, mas também como ser um indivíduo em aprendizado contínuo (*learning individual*) em uma organização que, conforme afirmou Senge, aprende, isto é, tem capacidade de adaptação às aceleradas mudanças, que ocorrem atualmente no mundo (*learning organization*).

Este aspecto de continuidade, ou seja, da aprendizagem permanente é de fundamental importância para a vantagem competitiva além de hoje também ser tão necessária à sobrevivência tanto na vida pessoal quanto profissional. CROSBY, 1984, ressalta a importância da educação como um processo contínuo que desenvolve um senso comum e conhecimentos de como se fazer o trabalho e de como manter em movimento as rodas que movem a organização.

É devido à esta necessidade de desenvolvimento constante que cada vez mais as empresas têm chamado para si a responsabilidade de atender às necessidades educacionais de seus colaboradores. Pode-se aqui então dizer que a educação antes de domínio da Igreja e depois do Estado, está agora passando também para as mãos das organizações. O setor privado está entrando no segmento da educação com o intuito de permanecer competitivo no mercado global. (MEISTER,1999)

Este novo modelo de desenvolvimento do colaborador o possibilita tornar-se parceiro nas mudanças, ao invés de apresentar-se como sua vítima, ajudando-o a compreender o cliente, a visão e a missão organizacional e sua parte na entrega de uma experiência notável ao cliente. HARRINGTON,1997, afirma que o treinamento e desenvolvimento não pode parar caso contrário

a obsolescência se estabelece. O treinamento e o desenvolvimento são fundamentais para manter-se competitivo.

Os programas dentro de uma Universidade Corporativa simulam o dia a dia dos negócios e estão bem focados em desenvolver o essencial para o sucesso da empresa e disseminar entre os profissionais-estudantes as práticas que podem ajudar na conquista desse objetivo. “As empresas...estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções... O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”.(EBOLI, 1999)

A reciclagem de conhecimento dentro das organizações implica no desenvolvimento de pessoas, mais prazer dos colaboradores em tudo o que fazem, que é igual a aumento de produtividade, satisfação dos clientes, mais lucro. DEMING,1990, ressalta que lucro vem de clientes constantes e estes clientes são aqueles que alardeiam o produto ou o serviço.

Com o advento da globalização na economia mundial, onde a prosperidade passou a depender cada vez mais do conhecimento especializado e da capacidade de inovação, as empresas aumentam seu capital intelectual através da reciclagem contínua das experiências e conhecimentos de seu corpo funcional, colaboradores, parceiros, diretores e toda cadeia de valor. Só desta maneira uma empresa conseguirá manter-se ativa e competitiva no mercado.(EBOLI, 1999)

Segundo HARRINGTON,1997, para competir uma empresa precisa questionar-se constantemente se está oferecendo os produtos e serviços certos e quais alianças precisa desenvolver. Cada vez mais está se tornando fundamental o desenvolvimento de parcerias com clientes e fornecedores. A palavra parceria implica que todas as partes envolvidas se beneficiarão mutuamente de suas relações. Esta parceria, portanto, não se restringe somente à aspectos de negociação e comercialização, inclui a constante reciclagem de experiências e conhecimentos. “

...a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes.”(SENGE,1997)

Segundo EBOLI,1999, estarão condenadas a não competitividade e encerrarão suas atividades a curto prazo as empresas que não tiverem a capacidade de perceber que as informações, tendem a ser a própria moeda de troca, que devem absorvê-las em toda sua abrangência e transformá-las a seu favor e desenvolvimento.

"Hoje o ponto crucial não é criar uma cultura de conhecimento, mas uma cultura de aprendizado, que vai gerar conhecimento".

Emerson de Almeida, presidente da Fundação Dom Cabral – BH.

2.6 – Qualidade em Serviços

Para a qualidade em serviços faz-se necessário dotar as pessoas de conhecimentos sobre princípios da qualidade e desenvolvê-las no sentido da correta utilização das ferramentas da qualidade para assim se obter resultados seguros e rápidos, dentro de uma visão de valorização dos dados e fatos, evitando o “achismo”.(CASTRO,1993)

DEMING,1990, afirma que os colaboradores de uma empresa devem ser levados a compreender que são uma parte importante da atividade geral da empresa e neste sentido cada um tem seu papel a cumprir e a colaborar com todos.

HARRINGTON,1997, nesse sentido, também ressalta a importância dos colaboradores perceberem que compõem um todo juntamente com outros colaboradores, clientes e fornecedores. Treinamentos que levam os participantes a perceberem este relacionamento e interação estão se tornando parte essencial do desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma empresa pois trazem como benefícios o aumento da produtividade e da comunicação assim como a redução da rivalidade e da burocracia.

A chave de um serviço com padrão ideal de qualidade, em que o cliente tenha suas necessidades satisfeitas, depende fundamentalmente das interações entre pessoas. A variabilidade do serviço é, segundo CASTRO,1993, em grande parte causada pelas interações cliente-prestador do serviço. Nesta interação as habilidades interpessoais são fundamentais e definem padrões de qualidade.

Sendo assim, prestadores de serviço necessitam muito mais desenvolvimento na linha de conhecimentos pessoais, comportamentais, do que necessariamente técnicas para execução do trabalho. (ALBRECHT,1988)

No desenvolvimento desta linha de conhecimentos pessoais e comportamentais, inclui-se a cortesia, amabilidade e atenção. KOTLER, 1993, cita a cortesia como um fator determinante da qualidade do serviço e salienta que os colaboradores de uma empresa devem ser amáveis e atenciosos.

A questão da emoção na prestação de serviços é de grande relevância, já que a qualidade percebida pelo cliente será consequência das interações, envolvimento, empatia, senso de humor, conhecimento e intuição durante as interações cliente-prestador. (CASTRO,1993)

Segundo GRIFO,1998, a qualidade total visa oferecer algo mais para o cliente, não bastando somente atender à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Na hora de atender ao cliente, deve-se ter a postura adequada, para que o cliente reconheça a empresa nas atitudes da pessoa que o está atendendo e encontre tudo aquilo que ele esperava de atenção e cortesia. A Qualidade Total implica portanto, realinhamento cultural para fazer com que a qualidade aconteça como consequência de um processo consciente e sustentado pelo aprimoramento de todo o negócio.

Deste processo consciente e sustentado faz parte o desenvolvimento da linha de conhecimentos pessoais e comportamentais, assim como a capacitação técnica. CROSBY, 1984,

afirma que os conceitos básicos e técnicas necessárias para se eliminar situações difíceis com o cliente precisam ser dados a todas as pessoas da empresa em treinamentos planejados.

Os colaboradores devem compreender as necessidades e expectativas dos clientes, sabendo que estas são diferentes. KOTLER, 1993, cita a compreensão e o conhecimento do cliente como um fator determinante da qualidade do serviço.

Sabendo-se mais sobre os clientes, os produtos, sistema de operação e as estratégias da empresa, pode-se melhor atender às necessidades e objetivos de desenvolvimento e atuação desta. Sendo assim, são ingredientes essenciais para um serviço de excelência a cultura, a visão, o alinhamento dos recursos às funções e o engajamento dos colaboradores. (ALBRECHT,1990)

O intuito é levar os colaboradores a disporem do maior número de informações possível acerca do cliente, produto, serviço, fornecedores e da própria empresa. CROSBY,1979, afirma que “quanto mais informação você tiver sobre tudo, tanto mais poderá realizar”.

Em muitas organizações de serviços, as pessoas que lá trabalham tem apenas uma função. Elas não sabem que têm um produto e que este produto é o serviço; que bons serviços e clientes satisfeitos mantêm sua empresa no ramo e geram empregos; que clientes insatisfeitos podem causar a perda de um negócio ou de seu emprego. (DEMING,1990)

Deming, citado em SASHKIN, KISER, 1994, observa que as pessoas precisam aprender e vivenciar formas de trabalharem juntas, em equipe, e também de comportamentos que sustentem a cultura da qualidade total. MEZOMO,1997, salienta que da filosofia e cultura de qualidade de uma empresa deve fazer parte a educação em todos os níveis da estrutura organizacional.

Além da educação em todos os níveis da estrutura organizacional ALBRECHT,1990, afirma que todas as formas de treinamento, seminários, programas de estudo de casos, programas de

extensão universitária, conferências, podem e devem fazer parte do desenvolvimento de competências das pessoas da organização.

DEMING, 1990, afirma que as pessoas necessitam de treinamento para conhecer a empresa desde o recebimento de materiais até o cliente. Em concordância com a filosofia de Deming para a qualidade, que pretende envolver a todos, do diretor ao operacional, num processo contínuo de aprimoramento é que acontece a educação continuada.

No entanto, especialmente em alguns segmentos, por exemplo hoteleiro, retirar toda uma equipe ou um grande número de pessoas de suas funções e atividades para um treinamento não é fácil. Neste caso são indicados programas com parte da equipe e de curta duração que facilitam a constância de desenvolvimento das pessoas pois permitem a ausência do trabalho por um tempo não prolongado. (ALBRECHT,1988)

Ao abordar a continuidade no desenvolvimento, DEMING,1997, salienta a importância da liderança realizar um gerenciamento de pessoas que objetiva ajudá-las a otimizarem o sistema de forma que todos saiam ganhando. Deste gerenciamento faz parte a atuação no desenvolvimento das pessoas, tratando-se então de uma liderança treinadora e conselheira e não julgadora, alguém que compreende a interação entre as pessoas e as circunstâncias em que elas trabalham assim como a diferença entre elas e tenta criar interesse, desafio, desenvolvimento e alegria no trabalho.

É, portanto, necessário qualificar gerentes e instrutores para cada módulo do processo educacional. Instrutores que não são qualificados e monitorados se voltam rapidamente às suas atividades e atuações e acabam por transmitir coisas estranhas que nada tem a ver com o processo ou o que se queira desenvolver.(CROSBY, 1984)

A educação continuada deve ter início já no primeiro dia de trabalho de um novo colaborador. As organizações de serviços estão cada vez mais absorvendo mão de obra, ou seja, de cada 100 pessoas, 75 estão empregadas em organizações de serviços segundo DEMING,1990,

que ressalta a importância de se treinar novas pessoas quando são admitidas num emprego, para que façam bem seu trabalho.

Sobre a importância de se treinar e desenvolver pessoas quando admitidas, KLOTTER, 1993, apresenta o caso Disney salientando que os colaboradores de uma organização de serviços estão em contato constante com os clientes e podem criar impressões boas ou más. Segundo KLOTTER, 1993, estas organizações estão cada vez mais ansiosas para aprender como abordar seu pessoal interno (colaboradores) para atender seu público externo (clientes).

Neste sentido, a Disney oferece um especial “boas-vindas” aos novos colaboradores. No primeiro dia os novos colaboradores se apresentam na Universidade Disney para uma sessão de orientação que dura todo o dia. Neste dia, os colaboradores sentam-se quatro em cada mesa, recebem crachás, tomam café, suco e bolachas, enquanto se apresentam uns aos outros e se tornam conhecidos. Como resultado cada novo colaborador conhece imediatamente outras três pessoas e se sente parte de um grupo.

Através de audiovisuais os colaboradores são introduzidos na filosofia e nas operações Disney. Aprendem sobre o negócio de diversões, que são membros do elenco e que seu trabalho é servir aos visitantes da Disney.

São convidados para almoçar, dar uma volta no parque e lhes é mostrada a área de recreação destinada ao uso exclusivo dos funcionários. Essa área consiste em um lago, sala de recreação, área de piquenique, local para remar e pescar e uma grande biblioteca.

No dia seguinte, eles iniciam as tarefas designadas como: segurança, transporte, limpeza de ruas e restaurantes. Recebem alguns dias de treinamento antes de entrarem em cena. Assim que tiverem aprendido suas funções, recebem seus “trajes a caráter”, nomenclatura utilizada pela Disney para uniformes e roupas que os colaboradores utilizam no parque, e estão prontos para ir

para o “palco”. Ir para o palco significa para a Disney prestar o serviço, atender o cliente, interagir com ele, satisfazendo-o.

Os novos colaboradores recebem treinamento para responder às perguntas que os visitantes fazem frequentemente sobre o parque. Quando não têm as respostas podem discar para operadores que dispõem de manuais e estão a postos para responder a qualquer pergunta.

Os colaboradores recebem um jornal da Disney, chamado Olhos e Ouvidos, que apresenta notícias de atividades, oportunidades e benefícios especiais.

A atenção que sua administração dispensa aos funcionários faz com que eles se sintam importantes e pessoalmente responsáveis pelo show. O senso de “pertencer à organização” que os colaboradores experimentam se derrama sobre os milhões de visitantes com os quais eles entram em contato.

Capítulo 3

Um dos Processos de Melhoria na atuação das Universidades Corporativas

3.1 – Introdução

Este capítulo aborda o conceito e aspectos importantes do ensino à distância, a mudança maior e evolução que vem acontecendo na atuação das Universidades Corporativas. As Universidades Corporativas estão tornando-se virtuais e aplicando cada vez mais o ensino à distância, lançando mão de todos os recursos disponíveis para democratizar o ensino e atingir o maior número de pessoas possível, como uma forma de melhoria de sua atuação pois são responsáveis pelo desenvolvimento de todo o capital humano, dos parceiros e fornecedores das organizações a qual pertencem.

Visando que esta aplicação do ensino à distância seja o mais assertiva possível, alguns aspectos como o processo e as formas de aprendizagem, os estilos de raciocínio, a tecnologia, o aprendiz adulto, são abordados neste capítulo assim como experiências realizadas por algumas Universidades Corporativas no ensino à distância.

3.2 – O conceito e a evolução do Ensino à Distância

A etimologia da palavra ensinar, provém da expressão *in signare*. A concepção explícita na etimologia é de que a mente humana é uma folha em branco na qual pode-se gravar o que se deseja, sendo o aprendiz representante passivo no processo de aprendizagem. Esta concepção, no entanto, não condiz com nossa vivência atual pois hoje o aprendiz não é visto como ser passivo e sim como alguém que participa e que tem consciência que é parte integrante e ativa do processo. (CARVALHO,1987)

“...ensino é uma ação deliberada e organizada. Ensinar é a atividade pela qual o professor, através de métodos adequados, orienta a aprendizagem dos alunos.” (HAIDT,1999) A orientação implica na participação ativa do aprendiz, não só com associações à experiências já vividas, assim como pensamento crítico ao conteúdo. Este processo ensino-aprendizagem, leva o aluno a aprender a aprender, a saber pensar, criar, inovar, construir seu conhecimento, participar ativamente de seu próprio crescimento.

O ensino à distância, trata-se então das atividades de orientação, instrução, desenvolvimento à distância. Ensino à distância é o ensino que não implica a presença física do professor, do orientador, indicado para ministrá-lo no lugar onde é recebido, ou no qual o professor está presente apenas em certas ocasiões ou para determinadas tarefas . Neste modelo há o distanciamento físico entre orientador e aprendiz.

O ensino à distância revelou-se um típico produto da sociedade industrial que não somente se aplicava aos inerentes princípios industriais e tendências, mas também ao fato do ensino à distância ter sido capaz de encontrar as necessidades educacionais típicas de uma economia industrializada e manter altamente motivados os estudantes que desejavam melhorar e desenvolver seu *status* profissional ou vocacional, assim como sua renda. (KEEGAN,1996)

O ensino à distância se revelou, portanto, desde seu início, destinado à formação profissional. Os objetivos dos cursos se referiam à capacitação de pessoal, ao exercício de algumas atividades e ao domínio de habilidades com as ofertas referindo-se diretamente às necessidades do mercado. “Os modelos industriais de produção já penetraram em todas as esferas sociais, e o setor educacional não é uma exceção”.(BELLONI, 1999)

Na sociedade pós industrial, onde a proporção do trabalho no setor de serviços dramaticamente cresceu, as novas tecnologias emergiram e a estrutura da tomada de decisão mudou significativamente, o modelo tradicional do ensino à distância não mais satisfazia as novas necessidades e os novos estudantes (profissionais). Nesta sociedade pós industrial o profissional passou a ter maiores responsabilidades e tomar decisões antes só definidas pela gerência e/ou alta cúpula. (KEEGAN,1996)

A aplicação de modelos industriais no ensino à distância não significava apenas o caráter passivo do estudante (em termos profissionais com baixa responsabilidade no trabalho), considerado como objeto e como um público de massa, mas também um processo de baixa inovação. Segundo BELLONI,1999, o pós-fordismo (industrial) aparece como uma forma do capitalismo do futuro, mais justo e democrático, e propõe também alta inovação do produto, alta variabilidade do processo de produção e investe na responsabilização do trabalho.

Sendo assim, o modelo de ensino à distância pós-industrial entrou em processo de transição para uma descentralização e ajuste de currículos e métodos visando atender às necessidades diversas dos estudantes (profissionais). Essa nova estruturação social exigiu outras competências dos trabalhadores implicando uma força de trabalho muito mais qualificada, capaz de tomar decisões.

3.3 - O conceito de Aprendizagem

A comunicação instrucional é o ato de extrair os elementos essenciais de um universo de conhecimento, fazer a representação desses elementos como uma mensagem em algum sistema de comunicação entregando essa mensagem à outra pessoa, e determinando se esta pessoa não somente recebeu a mensagem mas qual a mudança resultante deste recebimento. A mudança é o que defini-se como aprendizado. (GARRISON, 1990)

“aprendizagem é a mobilização dos esquemas mentais do indivíduo, que o leva a participar ativa e efetivamente da ação de adaptar-se ao meio quer pela assimilação, quer pela acomodação. A aprendizagem é a assimilação de dados novos aos esquemas mentais anteriores, e a consequente reorganização e reestruturação, tanto dos dados assimilados como também dos esquemas de assimilação anteriores, para se ajustarem aos novos dados.” (HAIDT, 1999)

Segundo HAIDT, 1999, a aprendizagem repousa sobre um tripé: quem aprende, o que se aprende e o outro. Em outras palavras, repousa sobre o sujeito, o objeto, o social.

Aprendizagem é um termo que tanto se aplica ao processo de aprender quanto ao seu resultado. Segundo CARVALHO, 1987, aprender é modificar o comportamento – por meio do treino ou da experiência – visando alcançar uma resposta melhor e mais adequada às situações-estímulo que se nos apresentam.

Essa modificação do comportamento abrange alterações na maneira de pensar, de sentir e de agir. Há portanto, três tipos básicos de aprendizagem: (CARVALHO, 1987)

- a- A aprendizagem ideativa onde adquire-se novas idéias, chega-se a novas concepções, consegue-se expressar em palavras adequadas novas aquisições mentais;
- b- A aprendizagem afetiva onde estrutura-se novas atitudes em face das pessoas, das coisas, dos fatos e até das idéias;

c- A aprendizagem motora ou verbomotora que leva ao domínio de automatismos como nadar, escrever à máquina, dirigir automóvel, conjugar verbos, recitar a tabuada.

No entanto, não há aprendizagem puramente ideativa, afetiva ou motora. Ao tratar as formas de aprendizagem os níveis de entendimento também merecem destaque e compreensão de suas duas formas (KEEGAN, 1996):

- 1- o intuitivo: senso comum que tem-se como participantes ou observadores
- 2- o reflexivo: análise baseada na experiência, comunicação e comparação.

O entendimento intuitivo depende da experiência anterior de situações similares. Qualquer evento precisa de interpretação e cada indivíduo dá o significado à estes eventos de acordo com o seu entendimento diário do mundo, pessoas e situações envolvidas. O nível intuitivo depende também das prévias experiências em situações similares.

O próximo nível, o reflexivo, implica o desenvolvimento de conceitos e expressões de relação entre os conceitos. A interpretação intuitiva dos eventos é confirmada, polida, corrigida e expandida através do acúmulo de experiência e através da comunicação com outras pessoas. Os conceitos e a forma que se usa estes conceitos expressa sua imagem pessoal sobre o que se está tratando.

Estes níveis foram descritos como individuais mas também podem ser uma dimensão coletiva. Desenvolvimento de entendimento e uso de conceitos dependem da linguagem e cultura, que são fenômenos sociais. O indivíduo obtém experiência, significado e entendimento não apenas de sua experiência pessoal, mas também do modo que outras pessoas usam as palavras e interpretam situações (KEEGAN, 1996).

Os níveis de entendimento são interrelacionados e dependem um do outro. Os conceitos que cada indivíduo carrega são desenvolvidos tanto das experiências pessoais de cada um quanto das

experiências de outras pessoas, de eventos e situações. As teorias e modelos que cada pessoa desenvolve gera *insights* e ajuda a entender melhor as situações do dia a dia.

A aprendizagem se caracteriza por alguns aspectos básicos:

- **Dinamismo:** frente a um meio em mudança, a atividade é essencial, pois deve haver adaptação e readaptação, constantemente para que a aprendizagem cumpra seu ciclo completo.
- **Funcionalidade:** deriva da ligação existente entre necessidades e interesses do sujeito e os objetivos ou resultados que ele considera valiosos em função dos quais atua.
- **Globalidade:** é o organismo que se move à procura de resultados previstos. O ser total unitário, e não uma parte dele, responde ante situações de aprendizagem que se suscitam em distintas circunstâncias vitais.
- **Intencionalidade:** o fim, o propósito, o objetivo conscientes e deliberados constituem o começo da aprendizagem. Em outras palavras, toda a aprendizagem humana responde a uma diretriz prévia.
- **Individualidade:** ninguém pode aprender por outro; a aprendizagem é individual e intransferível.
- **Criatividade:** adaptação a circunstâncias novas, distintas, originais para o indivíduo, própria da inteligência, faz da aprendizagem humana um ato criativo por excelência.
- **Gradualidade:** toda nova aprendizagem parte de aprendizagens anteriores que lhe servem de base, acumulando-se gradualmente.

3.4 – O Processo e as Formas de Aprendizagem

O processo de aprendizagem é um processo individual que ocorre na pessoa, que vai se modificando, captando e assimilando as experiências que vai vivendo. Este processo é ininterrupto, estende-se do nascimento até a morte. Pelo viver educa-se. O meio exterior vai fornecendo, dia a dia, situações estímulo que, são percebidas e reelaboradas, vão paulatinamente alterando idéias, pensamentos e atos. O mesmo acontece no ambiente empresarial, segundo CROSBY, 1989, pois a educação é um processo contínuo onde dia após dia necessita-se aprender algo e é devido à este novo aprendizado que novas técnicas, produtos e materiais estão constantemente se desenvolvendo.

Segundo CARVALHO,1987, para qualquer tipo de aprendizagem precisa-se estar preparado física, intelectual e emocionalmente. Esta prontidão é o conjunto de condições, que devem preexistir, a fim de que se torne possível aprender algo.

Para Sócrates, citado em HAIDT,1999, o saber não é algo que alguém (o mestre) transmite à pessoa que aprende (discípulo). O saber, o conhecimento, é uma descoberta que a própria pessoa realiza. Conhecer é um ato que se dá no interior do indivíduo. A função do mestre, segundo Sócrates, é apenas ajudar o discípulo a descobrir por si mesmo, a verdade.

Segundo CARVALHO,1987, o processo de aprendizagem é um processo individual, isto é, ocorre na pessoa. É ela que se modifica, captando e assimilando as experiências que vai vivendo. CROSBY, 1989, salienta que as pessoas estão sempre aprendendo e se modificando pois a necessidade de aprendizado nunca é esgotada. Trata-se de um processo que sempre vai existir e acontecer.

Sendo assim, o aprendiz é um indivíduo e tem um contexto individual diário. Alguns aprendem melhor de um jeito e outros, de outro. Alguns gostam de ler sozinhos, outros podem aprender melhor em grupos. Alguns para memorizar escrevem outros são mais visuais.

DEMING,1990, afirma que as pessoas aprendem de diversas maneiras. Algumas têm dificuldade em aprender sob forma escrita (dislexia), outras em assimilar palavra falada (disfasia), outras aprendem melhor com imagens, outras por imitação. Segundo CROSBY,1984, não existe um padrão que garanta a compreensão, pois isto depende tanto do aprendiz quanto da vontade deste em aprender algo.

“Cada um de nós tem nosso próprio perfil de aprendizado.”(SENGE,1997) Cada pessoa possui um estilo de aprendizado e um estilo de trabalho preferidos. Algumas pessoas são principalmente aprendizes visuais: gostam de ver figuras ou diagramas. Outras são auditivas: gostam de escutar. Outras são aprendizes hápticos: aprendem melhor utilizando o sentido de toque (aprendizes táteis) ou movendo seus corpos (aprendizes cinestéticos). Algumas são "voltadas" para coisas impressas: aprendem facilmente através da leitura de jornais, revistas e livros. Outras são de "grupo interativo" : aprendem melhor ao interagir com outras pessoas. (DRYDEN,VOS,1996)

Alguns pontos-chaves quando se aborda estilos de aprendizagem devem ser levados em consideração (DRYDEN, VOS,1996). São eles:

- Todos possuem um estilo de aprendizagem e todo ser humano tem potencialidades. É tão individual quanto uma assinatura.
- Nenhum estilo de aprendizagem é melhor - ou pior - do que qualquer outro.
- Todos os grupos, sejam eles, culturais, acadêmicos, masculinos ou femininos, apresentam todos os tipos de estilos de aprendizagem.
- Em cada cultura, camada socioeconômica ou sala de aula, há tantas diferenças quanto há entre grupos.

Mesmo consciente dessa diversidade de estilos, pelo menos três estilos de aprendizagem destacam-se como predominantes ou mais frequentes (DRYDEN, VOS,1996):

- Aprendizes hápticos, cujo significado é derivado de uma palavra grega que quer dizer "avançar" : pessoas que aprendem melhor quando estão envolvidas, em atividade, experimentando e vivenciando; são também chamados aprendizes táteis-cinestéticos.
- Aprendizes visuais, que aprendem melhor quando podem ver ilustrações sobre o que estão estudando, com uma porcentagem menor daqueles que são "orientados pela palavra impressa" e podem aprender através da leitura.
- Aprendizes auditivos, que aprendem melhor por meio do som: através da música e da conversa.

A maioria dos alunos das escolas primária e secundária aprendem melhor quando estão envolvidos e em movimento, enquanto a maior parte dos adultos possuem uma preferência visual. Porém, a maioria das pessoas combinam todos esses três estilos de maneiras distintas.

O professor e psicólogo Howard Gardner, da Harvard University, citado em DRYDEN, VOS,1996, afirma que a capacidade visual é apenas uma das "inteligências" do ser humano. Há vários anos, ele analisa o cérebro humano e o impacto que este exerce sobre a educação. Gardner afirma que cada pessoa possui, pelo menos, sete tipos diferentes de inteligência, porém duas delas são extremamente valorizadas na educação tradicional: a Inteligência Linguística e a Inteligência Lógica ou Matemática.

A primeira, chamada de inteligência lingüística, refere-se a capacidade de ler, de escrever e de comunicação através das palavras. Essa capacidade é extremamente desenvolvida em escritores, poetas, redatores de textos para jornais, roteiristas, oradores, líderes políticos, editores, publicitários, jornalistas e redatores de discursos.

As características prováveis:

- Sensível a regras
- Organizado
- Sistemático
- Habilidade de raciocinar
- Gostar de ouvir
- Gostar de ler
- Gostar de escrever
- Soletre com facilidade
- Gosta de jogos de palavras
- Tem boa memória para trivialidades
- Pode ser bom orador público e debatedor, embora alguns especialistas lingüísticos possam preferir escrita ou comunicação oral

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Contar histórias
- Jogar jogos de memória com nomes, locais
- Ler histórias, piadas
- Escrever histórias, piadas
- Fazer malabarismo com vocabulário
- Usar redação de jornal
- Entrevistar
- Fazer quebra-cabeças, jogos de soletração
- Integrar redação e leitura com outras áreas de assuntos
- Produzir, editar e supervisionar a revista da escola
- Debater
- Discutir
- Utilizar processador de texto como introdução a computadores

A segunda, a inteligência lógica ou matemática refere-se a capacidade de cálculo e de raciocínio. Essa inteligência é mais desenvolvida em matemáticos, cientistas, engenheiros, rastreadores de animais, investigadores de polícia, advogados e contadores.

Características prováveis:

- Gosta de raciocínio abstrato
- Gosta de ser preciso
- Aprecia cálculos

- Gosta de ser organizado
- Utiliza estrutura lógica
- Aprecia computadores
- Aprecia resolução de problemas
- Aprecia experimentação de maneira lógica
- Prefere anotações de forma ordenada

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Estimular a resolução de problemas
- Fazer jogos matemáticos de computação
- Analisar e interpretar dados
- Utilizar raciocínio com frequência
- Estimular as próprias potencialidades
- Estimular experimentos práticos
- Utilizar previsão
- Integrar organização e matemática em outras áreas curriculares
- Ter um lugar para tudo
- Possibilitar a realização das coisas passo a passo
- Usar raciocínio dedutivo

A maioria dos chamados testes de inteligência e grande parte do ensino em todo o mundo, concentra-se nessas duas inteligências. No entanto, Gardner, citado em DRYDEN, VOS,1996, declara que isso nos dá uma visão distorcida e limitada de nosso potencial de aprendizagem, por isso ele relaciona outras cinco inteligências distintas. São elas:

1- Inteligência musical: obviamente muito desenvolvida em artistas, compositores, maestros, concertistas, engenheiros de gravação, fabricantes de instrumentos musicais, afinadores de piano, culturas sem uma linguagem escrita tradicional.

Características prováveis:

- Sensível à entonação, ao ritmo, ao timbre
- Sensível ao poder emocional da música
- Sensível à organização complexa da música
- Pode ser profundamente espiritual

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Tocar um instrumento musical
- Aprender através de canções
- Usar concertos ativos e passivos para a aprendizagem
- Trabalhar com música
- Ligar-se a um coral ou a um grupo musical
- Escrever música
- Integrar música com assuntos de outras áreas
- Usar música para relaxar
- Aprender através de *raps*, poemas, jogral
- Compor música no computador

2- Inteligência espacial ou visual: o tipo de capacidade utilizada por arquitetos, escultores, pintores, navegadores e pilotos, jogadores de xadrez, naturalistas, físicos teóricos, estrategistas de campo de batalha.

Características prováveis:

- Pensa em figuras
- Cria imagens mentais
- Utiliza metáforas
- Gosta de arte: desenho, pintura e escultura
- Lê com facilidade mapas, gráficos e diagramas
- Lembra-se com figuras
- Tem bom senso de cores
- Utiliza todos os sentidos para formar imagens

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Utilizar figuras para aprender
- Criar rabiscos, símbolos
- Desenhar diagramas, mapas
- Integrar arte com outros assuntos
- Usar Mapeamento Mental
- Fazer atividades visuais
- Assistir a vídeos ou criar seus próprios
- Utilizar estímulos periféricos nas paredes: sinais como cartazes
- Utilizar mímica
- Mudar de lugares na sala afim de obter uma perspectiva diferente

- Utilizar fluxogramas, cartogramas ou, enfim, gráficos de estabelecimento de metas
- Utilizar agrupamentos
- Salientar com cor

3- *Inteligência cinestética ou inteligência física:* é altamente desenvolvida em bailarinos, atores, atletas, esportistas, inventores, mímicos, cirurgiões, professores de karatê, pilotos de corrida.

Características prováveis:

- Controle excepcional do próprio corpo
- Boa sincronização
- Respostas treinadas
- Bons reflexos
- Aprender melhor se movimentando
- Gosta de se envolver em esportes físicos
- Gosta de tocar
- Habilidade em artes manuais
- Gosta de representar
- Gosta de utilizar métodos manipulativos
- Aprende participando do processo de aprendizagem
- Lembra do que foi feito em vez daquilo que foi dito ou observado
- Muito responsivo ao ambiente físico
- Brinca com os objetos enquanto escuta tudo
- Irrequietação e aborrecimento se houver pouco intervalos

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Usar a dança para aprender
- Usar o movimento para aprender
- Representar a aprendizagem
- Integrar o movimento em todas as áreas do currículo
- Usar modelos, máquinas, lego, artesanato
- Usar viagens ao campo
- Usar jogos em sala de aula
- Usar drama, papéis dramáticos
- Estalar os dedos, bater palmas, sapatear, saltar, subir.

4- Inteligência interpessoal: a capacidade de relacionar-se com os demais - é o tipo de capacidade que parece própria aos vendedores, promotores de vendas, negociadores, políticos, professores, líderes religiosos, conselheiros, gerentes, relações públicas e "pessoas comuns".

Características prováveis:

- Relaciona-se e associa-se bem
- Consegue "ler" as intenções de terceiros
- Aprecia estar com pessoas
- Tem muitos amigos
- Comunica-se bem; às vezes manipula
- Aprecia atividades em grupo
- Gosta de mediar disputas
- Gosta de cooperar
- "Lê" bem situações sociais

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Desenvolver cooperativamente atividades de aprendizagem
- Fazer diversos intervalos para socializar
- Utilizar habilidades de relacionamentos e comunicações
- Fazer o aprendizado divertido
- Integrar a socialização em todas as partes do currículo
- Utilizar atividades do tipo "pesquisa de pessoas" em que cada um precisa fazer perguntas e ter as respostas dos outros
- Trabalhar em equipes
- Tutelar ou orientar os outros
- Usar causa e efeito

5- Inteligência intrapessoal ou inteligência introspectiva: a capacidade de *insight*, de conhecer a si mesmo - é o tipo de capacidade que fornece grande intuição para algumas pessoas, permitindo-lhes o acesso ao extraordinário banco de informações armazenado em sua mente subconsciente. Normalmente encontrada em: romancistas, conselheiros, filósofos, pessoas com um profundo senso do eu, místicos.

Características prováveis:

- Autoconhecimento

- Sensibilidade aos valores próprios de cada um
- Profundamente consciente dos sentimentos próprios de cada um
- Sensibilidade aos objetivos de cada um
- Habilidade intuitiva
- Profundamente consciente das próprias potencialidades e fraquezas
- Pessoa muito reservada
- Deseja ser diferente da tendência geral

Como usar essa força para a aprendizagem:

- Ter conversas pessoais de "coração para coração"
- Usar atividades de crescimento pessoal para romper bloqueios à aprendizagem
- Investigar atividades
- Reservar tempo para reflexão interior
- Fazer estudo independente
- Ouvir sua intuição
- Discutir, refletir ou escrever o que vivenciou e como se sentiu
- Permitir liberdade para ser diferente do grupo
- Assumir o controle da própria aprendizagem
- Ensinar questionando

A capacidade central de inteligência "intrapessoal" é a habilidade de acessar o próprio eu interior. Alguns sentem intuição como característica separada de inteligência: uma habilidade aparentemente inata de saber sobre os outros ou eventos.

3.4.1 - Estilos de pensamento ou raciocínio

Todo o indivíduo além de estilos de aprendizagem diferentes também possuem estilos de raciocínio diferentes, segundo Anthony Gregorc, professor de currículo e instrução na University of Connecticut, citado em DRYDEN, VOS, 1996. Gregorc dividiu esses estilos em quatro grupos separados:

- a- Seqüencial concreto (SC)
- b- Aleatório concreto (AC)
- c- Aleatório abstrato (AA)
- d- Seqüencial abstrato (AS)

Nenhum estilo de raciocínio é superior; são simplesmente diferentes. Cada estilo pode ser eficaz à sua própria maneira. O mais importante é descobrir que estilo de aprendizagem e de pensamento funcionam melhor para o público de um treinamento. Esse conhecimento ajudará a compreender melhor as outras pessoas e a adequação dos métodos de ensino a serem utilizados.

- a-* Pensadores seqüenciais concretos baseiam-se na realidade e processam informações de maneira ordenada, seqüencial e linear. Para estas pessoas, a realidade consiste no que podem detectar através dos seus sentidos físicos: visão, tato, audição, paladar e olfato. Percebem e lembram facilmente de detalhes, além de recordar, com facilidade, de fatos, informações específicas, fórmulas e regras.
- b-* Pensadores aleatórios concretos são experimentadores. Como os seqüenciais concretos (SC), baseiam-se na realidade, porém estão dispostos a tirar mais de uma abordagem a partir de tentativas e erros. Em virtude disso, com freqüência fazem os saltos intuitivos necessários para o verdadeiro pensamento criativo. Têm uma forte necessidade de encontrar alternativas e de fazer as coisas à sua própria maneira.
- c-* Pensadores aleatórios abstratos organizam informações através de reflexão e "florescem" em ambientes desestruturados, orientados para pessoas. O mundo "real" para aprendizes aleatórios abstratos é o mundo dos sentimentos e emoções. Sua mente absorve idéias, informações e impressões, além de organizá-las através da reflexão. Lembram-se melhor se as informações forem personalizadas e sentem-se tolhidos quando estão sujeitos a um ambiente muito estruturado.
- d-* Pensadores seqüenciais abstratos adoram o mundo da teoria e do pensamento abstrato. Gostam de pensar em conceitos e analisar informações. Tornam-se ótimos filósofos e cientistas. Possuem muita facilidade para lembrar o que é importante, tais como pontos-chave e detalhes significativos. Seus processos de raciocínio são lógicos, dedutíveis e intelectuais. Uma atividade favorita para os seqüenciais abstratos é a leitura. E quando um projeto precisa

ser pesquisado, são muito completos nele. Em geral, preferem trabalhar sozinhos e não em grupos.

3.4.2 – O aprendiz adulto

Os aprendizes adultos são motivados ao aprendizado como uma resposta aos problemas ou mudanças. Algumas de suas características são: (DRISCOLL,1998)

- Possuem experiência de vida
- Preferem aprendizado centrado em problemas (solução)
- Possuem estilos variados de aprendizado
- Possuem responsabilidades além das situações de treinamento e/ou que envolvem as situações de treinamento
- Preferem gerenciar seu próprio aprendizado

Partindo desta análise, alguns princípios são essenciais para uma facilitação efetiva em processo de aprendizagem com o público-adulto.(DRISCOLL,1998)

- Usar suas experiências
- Envolvê-los no planejamento e avaliação do programa
- Desenvolver programas interativos
- Criar um ambiente de respeito e segurança
- Encorajar a exploração, ação e reflexão
- Nutrir o auto-aprendizado

Existem três aspectos, características básicas, que compõem o processo de aprendizagem do adulto. A primeira é a auto-diretividade, onde fica clara a reação negativa do adulto a modelos impostos de forma autoritária, distantes de sua realidade prática ou que não respeitem sua dignidade.

A segunda característica é a Experiência, onde influenciará significativamente em seu processo de aprendizagem toda a bagagem de experiências pessoais. O importante para o adulto é aprender como complementação do que ele já sabe.

E por último, Nível de discernimento, que leva o adulto a aprender somente aquilo que julgar necessário ou que tenha valor segundo seu entendimento.

3.5 – O ensino à distância baseado em tecnologia

O ensino à distância baseado na tecnologia está dramaticamente afetando o modo de abordagem e tratamento do treinamento oferecido aos colaboradores de uma empresa, assim como a análise de necessidades. As empresas possuem hoje acesso a poderosas tecnologias disponíveis: internet ("Foram necessários 38 anos para que a indústria telefônica chegasse a 10 milhões de consumidores, mas apenas dois anos para que a Internet atingisse o mesmo número de clientes". MEISTER,1999), intranets corporativas, cd-roms, vídeo conferência, transmissão via satélite, o que permite inovação total em seus treinamentos.

As novas tecnologias da informação e comunicação trouxeram para a área da Educação novas e poderosas ferramentas que facilitam e enriquecem os processos de ensino e de aprendizagem, ferramentas que, mais do que quaisquer outras, democratizam o acesso à informação. Segundo MEISTER,1999, a aprendizagem baseada na tecnologia, permite aos funcionários serem apresentados a novos programas uma semana após sua adoção pela empresa. O ensino à distância além de apresentar essa vantagem da rapidez de disseminação da informação, também apresenta algumas outras vantagens:

- 1) Versatilidade
- 2) Abrangência (pode alcançar um grande número de pessoas);
- 3) Adaptabilidade (adapta-se ao ritmo de aprendizagem de cada um);
- 4) Redução de custos (se no início o investimento é muito elevado, diminui seus custos pela quantidade de pessoas que o utilizarão posteriormente);
- 5) Variedade de recursos (favorece o uso de recursos variados);

6) Independência e Autonomia.

Porém, alguns aspectos devem ser observados, discutidos e estudados em contextos institucionais, administrativos e organizacionais, de ensino à distância quando da implantação deste sistema. (MOORE,1990)

- 1- As variáveis organizacionais que afetam o sucesso da operacionalização no ensino à distância;
- 2- A definição da efetividade nos programas e organizações do ensino à distância;
- 3- Se o uso de diferentes tecnologias afetam a estrutura e as operações internas das organizações do ensino à distância;
- 4- A construção de competências de liderança para os atuantes em ensino à distância;
- 5- As forças que impulsionaram os programas de ensino à distância;
- 6- A existência de alguma relação entre custo, avaliação de experiência, satisfação do aprendiz e efetividade educacional;
- 7- Os fatores institucionais que influenciam o tipo de curso desenvolvido em ensino à distância.

3.5.1 - Implementação do Plano Estratégico de Ensino à distância

Segundo EUGENIO,1998, a implementação do aprendizado baseado na tecnologia será perda de tempo e provavelmente falhará se não houver uma ligação estreita que una visão e plano estratégico. Sem o estabelecimento desta visão e plano estratégico não há um plano de metas a serem alcançadas, há falta de alinhamento entre gerências, chefias e equipe, ou seja, uma fragmentação, um programa de desenvolvimento sem foco. Esta ligação estreita entre visão e plano estratégico não permite a desconexão entre as metas do negócio e outras iniciativas organizacionais, a perda de recursos e da credibilidade e por outro lado auxilia no sucesso das iniciativas de longo prazo, na retenção e atração de talentos para a construção de times vencedores.

A eficácia do uso da tecnologia vai depender, muito mais da concepção de estratégias do que das características e potencialidades da tecnologia. (BELLONI, 1999) Um plano estratégico analisa e descreve a organização em três estados:

- Hoje: este é o ponto onde começa o plano estratégico e a visão. Começa com uma análise do estado atual de aprendizagem e da tecnologia na organização. Uma mensuração do grau de competência organizacional é formalmente ou informalmente realizada. Oportunidades são estudadas para alavancar o aprendizado e prover tecnologia.
- Amanhã: é um estado intermediário entre onde a organização está e onde quer estar. Este é o ponto onde resultados visíveis da implementação de um plano estratégico podem ser vistos.
- Aspirações: é o estado final da organização dentro deste planejamento. Este é o estado onde o plano estratégico está totalmente implementado e começa um novo planejamento. Organizações não bem sucedidas conservam-se imutáveis por um significativo período de tempo.

A base de um plano estratégico está no hoje. O entendimento e estudo deste estado é necessário antes de levar a organização aos estados do Amanhã e Aspirações. Analisando o hoje obtém-se as informações necessárias para modelar, ou seja, planejar o futuro. Isto oferece também uma análise do contraste do que a organização é e do que quer ser. O estado Hoje também mostra as barreiras potenciais para se alcançar o Amanhã e as Aspirações. (EUGENIO, 1998)

Um plano estratégico pode ser fragmentado em iniciativas, são elas:

- 1- Construir parcerias;
- 2- Criar processos;
- 3- Repensar o desenvolvimento;
- 4- Repensar a entrega do programa;
- 5- Construir infra-estrutura tecnológica;
- 6- Construir aprendizado e produtos de suporte.

Para alcançar o sucesso, uma visão e um plano estratégico precisam ser criados. A visão gera excitação e o plano estratégico mostra o que deve ser feito para a visão ser alcançada. (EUGENIO,1998) Ao criar um plano deve-se pensar em:

- 1- Custos: tecnologia é cara para ser implementada. Em todo o caso, o retorno do investimento através da melhoria de performance e redução de gastos pode ser bem maior do que o custo atual de intervenção. Por intervenção aqui entenda-se cada aplicação do programa.
- 2- Infraestrutura de entrega: *intranets* corporativas, canais de TV, *cd-roms* ...
- 3- Infraestrutura de produção: será necessário *hardware*, *software* e pessoas para produzir o produto. Precisarão ser gerenciados por pessoas que entendam de tecnologia instrucional e *network*.
- 4- Tempo: a criação de soluções para o aprendizado é trabalho intensivo. Não subestimar a necessidade de mudanças de desenvolvimento, implementação e organização.
- 5- Pessoas: Estas tecnologias tem a habilidade de caminhar em todos os limites da organização. Todos os amigos e suporte, opiniões, comentários serão bem-vindos, a participação e envolvimento de todos gera o comprometimento necessário para fazer a visão acontecer.

CROSBY, 1984, apresenta o conteúdo de um programa como algo importante, porém que representa apenas uma parte da experiência educacional. O ambiente criado, a credibilidade dos instrutores, a aparência do material oferecido ao participante, os meios de transmissão, recursos utilizados, tudo faz parte da experiência educacional. Tendo por base esta afirmação alguns pontos são explorados a seguir visando um melhor embasamento no desenvolvimento e implantação de um projeto de ensino à distância. São eles:

Estabelecimento de parâmetros:

Parâmetro define-se como “Variável ou constante à qual, numa relação determinada ou numa questão específica, se atribui um papel particular e distinto do das outras variáveis ou constantes.” (FERREIRA, 1999)

Algumas técnicas podem ser utilizadas para se estabelecer os parâmetros quando se inicia um projeto de ensino à distância baseado em tecnologia. (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999) Essas técnicas vão da observação, análise da documentação existente, revisão/análise do relatório anual da organização (caso exista), pesquisas, questionários e entrevistas, análise de literatura existente, *workshop* de levantamento de necessidades, até a revisão e análise dos cursos em andamento (avaliação do curso e instrutor) assim como a revisão e análise das recomendações contidas nos relatórios de avaliação de treinamento e performance para próximos passos. DEMING, 1990, salienta que a melhora de um processo, uma mudança, exige também o estudo dos registros a fim de se aprender mais sobre o que se atingiu, os resultados, as variações.

Após a utilização dessas técnicas para a coleta de informações, faz-se necessário uma revisão e análise das informações coletadas e após a identificação dos recursos de aprendizado tais como conteúdo, exercícios e ferramentas. As estratégias e táticas instrucionais aqui devem ser especificadas.

Para assegurar que o programa de ensino à distância que está sendo desenvolvido esteja indo de encontro às necessidades da organização, nesta fase, alguns tópicos são importantes para reflexão e obtenção de informações: (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999)

- 1- Funções nas quais os colaboradores necessitam de melhoria de performance;
- 2- Deficiências ou falta de conhecimento existente em cada uma dessas funções;
- 3- Identificação do tipo de desenvolvimento profissional que poderia beneficiar mais significativamente a equipe;

- 4- Estratégia e objetivos estabelecidos e quais conhecimentos são necessários para atingir estes objetivos e metas;
- 5- O treinamento sendo a melhor forma de eliminar os problemas de performance identificar os tipos de abordagem mais adequados às necessidades da organização.

Público-alvo:

Tradicionalmente os programas de treinamento são desenvolvidos a partir do ponto de vista de quem estará conduzindo o programa. Os orientadores/consultores decidem pelos aprendizes as características da instrução, curriculum, valores e objetivos, e o resultado esperado do treinamento. No entanto, recentemente, os consultores têm começado a considerar a experiência de cada aprendiz ao desenvolverem seus programas de treinamento, examinando seus talentos únicos, capacidades e experiências, tornando-o assim um participante ativo no processo. (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999)

Faz-se necessário, portanto, o conhecimento do público alvo e é com base neste conhecimento que poderá então ser criada a apresentação visual e navegacional do curso. Este *layout* visual e navegacional deve estar estreitamente alinhado ao perfil do público-alvo, ou seja, todo o conteúdo, materiais, interações, atividades e avaliações devem ser pertinentes às expectativas e possibilidades deste público-alvo. "Qualquer ação educacional deve conhecer e considerar as características, condições de estudo e necessidades do estudantes."(BELLONI, 1999) Trata-se, segundo CROSBY, 1989, de levar em consideração que cada pessoa está em um nível educacional e de vivência diferente.

O curso deve ser desenvolvido, tendo como base o público-alvo, considerando:

- 1 A experiência prévia ou o patamar de conhecimento do tema;
- 2 A cultura, evitando mensagens preconceituosas;
- 3 A linguagem, de modo que seja inteligível e clara;
- 4 O contexto, considerando que o público-alvo não está em ambientes dedicados ao aprendizado, e possivelmente tem obrigações profissionais e/ou familiares;

5 Os diferentes estilos de aprendizagem / raciocínio

O foco do ensino à distância vai além da conexão de pessoas presentes em locais diferentes. O modelo de ensino à distância enfatiza a distância física porém requer um repensar do conceito básico de treinamento ou seja, uma radical revisão dos objetivos e filosofia de treinamento através do foco nas habilidades individuais ao acesso à informações instrucionais sem esquecer a distância física. “Um processo de ensino aprendizagem centrado no estudante será então fundamental como princípio orientador no ensino à distância.”(BELLONI,1999) Isto implica não só conhecer o melhor possível as características sócio-culturais, seus conhecimentos e experiências, suas demandas e expectativas, mas também integrá-las na concepção das metodologias, estratégias e materiais de ensino, de modo a criar através deles condições de auto-aprendizagem.

Os princípios dessa instrução centrada no aprendiz são (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999):

- 1- O aprendizado não acontece num vácuo pois os aprendizes descobrem e constroem um significado da informação e experiência baseado em suas percepções, pensamentos e sentimentos.
- 2- Mais informação não significa necessariamente mais aprendizado. Aprendizes tentam criar um significado usual para o conhecimento, independente da quantidade da informação apresentada.
- 3- Aprendizes ligam o novo conhecimento às informações já existentes de forma que façam sentido para eles. A recordação do novo conhecimento é facilitada quando isso pode ser ligado ao conhecimento já existente do aprendiz.
- 4- Personalidade influencia o aprendizado. Os aprendizes possuem jeito de ser diferentes e também diferem na clareza de seus objetivos pessoais e expectativas de sucesso e fracasso.
- 5- Aprendizes querem aprender. As pessoas são naturalmente curiosas e adoram aprender, mas insegurança pessoal e medo do fracasso sempre estão presentes e por vezes podem perturbar o aprendizado.

- 6- Aprendizes gostam de desafios. Os aprendizes são mais criativos quando o aprendizado é desafiador e vai de encontro às expectativas pessoais.
- 7- Aprendizes são indivíduos. Os aprendizes não estão todos no mesmo estágio de desenvolvimento físico, intelectual, emocional e social e diferem em sua cultura.
- 8- O ambiente do aprendizado é importante. As pessoas aprendem melhor em um ambiente amigável, com interação social e diversificado.
- 9- Aprendizes gostam de reforço positivo. Ambientes de aprendizado que oferecem respeito ao aprendiz tendem a ter mais sucesso.
- 10- Experiências anteriores. As crenças e impressões pessoais de experiências anteriores devem colorir a visão dos consultores em suas abordagens de ensino.

Segundo BELLONI, 1999, a condição *sine qua non* para o sucesso de qualquer experiência de ensino à distância é o desenvolvimento de pesquisas sobre metodologias de ensino para a educação de adultos, centradas no estudante e tendo como princípio sua maior autonomia.

Vale lembrar que as pessoas que se dão bem com esse tipo de estudo (à distância) são, em geral, profissionais altamente motivados e têm uma necessidade específica: a maioria usa os estudos para dar suporte ao desenvolvimento da carreira. Estes aprendizes têm o aumento de sua motivação quando eles acreditam que uma experiência em treinamento facilitará o aprendizado e o aprendizado os levará a uma melhor performance. A motivação também cresce quando as pessoas acreditam que uma melhor performance será reconhecida e premiada. (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999)

Linguagem:

Para bem exercer sua função de comunicar, toda a linguagem precisa ser correta, clara, simples, precisa, concisa, expressiva. A acessibilidade relaciona-se com os termos empregados. Palavras pouco usadas e excesso de termos técnicos dificultam a recepção da mensagem, tornando-a até incompreensível para certas pessoas ou mesmo para toda a equipe. A eficiência da

comunicação resulta fundamentalmente da clareza, precisão, simplicidade e objetividade da mensagem e também dos estímulos aos interesses, às capacidades, às necessidades de quem os recebe. É evidente que, quanto mais imaturo é o aprendiz, quanto menor o seu grau de cultura, tanto mais necessário será o emprego da linguagem simples e acessível. (CARVALHO,1987)

Mídias

No estudo da mídia (“Conjunto de meios de comunicação, e que inclui, indistintamente, diferentes veículos, recursos e técnicas”(FERREIRA,1999)) a ser utilizada é importante estar interessado e atento às diferenças individuais do aprendiz e à forma deste reagir à mídia. Os indivíduos diferem nas suas preferências das formas de aprender e na competência de aprender com diferentes mídias.

ALBRECHT, 1988, afirma que a escolha para a “entrega do treinamento” vai depender da natureza da organização, do perfil de seus colaboradores e da mensagem que se quer passar.

Todos os participantes do programa devem ter acesso a todas as mídias utilizadas no curso. A adequação implica em uma estrutura de suporte técnico e pedagógico, quando for o caso, e no fato das mídias deverem explorar ao máximo seu potencial de comunicação, buscando sempre complementar os pontos fortes de uma com as limitações de outra, criando um mix que seja o melhor para o curso.

No caso de equipamento compartilhado, ou uso no local de trabalho, deve ser designado tempo suficiente para as atividades do curso. O uso de mídias ligadas à informática e satélite requer espaço em disco, nos servidores e linhas de transmissão, que devem ser providenciados. CROSBY,1989, afirma que muitas empresas possuem e lançam mão de um sistema de comunicação (circuitos de TV, transmissão via satélite...) que utilizam para integrar e aproximar pessoas assim como disseminar informações.

Estratégia Pedagógica

A Estratégia Pedagógica será responsável pela interação participante/participante, incentivo, quantidade, qualidade, produção do grupo, assim como pelas interações orientador/participante - incentivo, quantidade, qualidade, tempo de retorno, abertura do orientador ao ponto de vista dos participantes e uso do material. O quanto será considerado o cotidiano do participante nos trabalhos, metáforas e propostas, também faz parte da estratégia pedagógica.

Ao abordar o aspecto da pedagogia no desenvolvimento de um programa, a maior ocorrência de interesse é a análise de como os aprendizes aprendem e como melhor os materiais podem ser desenvolvidos e estruturados para mais eficientemente ir de encontro às expectativas destes. (HARRY,JOHN,KEEGAN,1993)

Implementação

Nesta fase o programa é apresentado aos usuários e as expectativas destes deverão ser observadas assim como a funcionalidade do programa, a performance dos computadores, sistemas operacionais e necessidade de eventuais mudanças (ELLIS,WAGNER, LONGMIRE,1999).

A implementação inicial deve incluir um período para a correção de problemas com o programa e configurações incompatíveis dos computadores dos usuários, situação esta que sempre causa problemas durante a implementação. Caso os sistemas e configurações sejam padronizados em toda a empresa e o programa tenha sido desenhado e desenvolvido nesta realidade os problemas serão mínimos. O que porém é muito comum nas empresas é a variedade diferenciada de plataformas e sistemas computacionais utilizadas pelos colaboradores. Se os colaboradores forem, portanto, posicionados quanto aos problemas que poderão ocorrer devido à essa variedade a frustração será menor e o interesse em acessar o programa não será afetado. É importante posicionar os colaboradores com relação aos problemas assim como proceder diante deles

(contato com departamento de desenvolvimento, soluções...)
(ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999):

Avaliação

A fase da avaliação começa quando a fase da implementação começa. Nesta fase é possível verificar a efetividade do treinamento analisando-se os seguintes itens (ELLIS, WAGNER, LONGMIRE, 1999):

- Identificação dos objetivos definidos no início do projeto e análise do quanto o programa está alinhado à estes objetivos;
- Identificação das reações do público-alvo que está fazendo o programa e o quanto este programa está de acordo com a realidade deste público;
- Identificação das revisões e alterações que precisam ser feitas.

Nesta fase o foco deve estar no retorno do usuário, ou seja do público-alvo do programa. Vale ressaltar que a gestão pela qualidade somente se tornará efetiva através do processo constante de reavaliação e tomada de ações corretivas. (CASTRO, 1993)

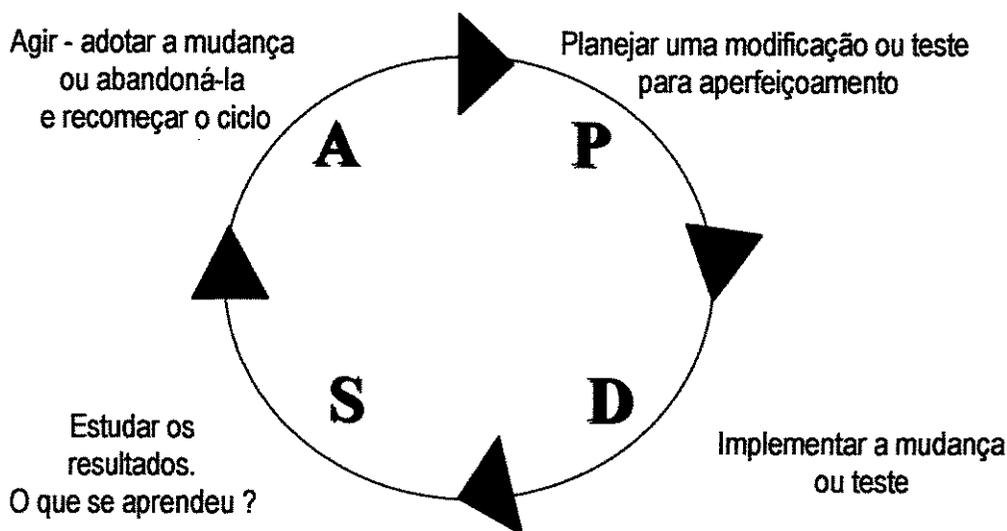
Este constante processo de reavaliação chama-se PDSA. Deming, citado em SASHKIN, KISER, 1994, popularizou esta técnica que consiste em planejar cuidadosamente o que deve ser feito, depois executar, ou seja colocar o plano em prática, verificar os resultados e agir com base nestes resultados. A figura 3.5.1A – Ciclo PDSA ilustra esse processo de melhoria e reavaliação. Aplicar essa técnica significa identificar o que funcionou ou não conforme o planejado e depois levar os resultados em consideração para o desenvolvimento de um plano aperfeiçoado e iniciar um novo ciclo.

- *Plan*: planejamento. DEMING, 1997, apresenta este como o estágio zero e a base para todo o ciclo. Ressalta ainda que muitas pessoas têm uma tendência para pular esta etapa pois não conseguem esperar para agir. Um começo precipitado pode ser ineficiente, oneroso e frustrante.

- *Do*: execução. DEMING,1997, coloca este estágio como aquele onde se implementa a mudança, o teste, a experiência e preferivelmente em pequena escala.
- *Study / Check*: verificação. DEMING,1997, aponta este estágio como o estudo dos resultados. A verificação destes resultados em relação às esperanças e expectativas.
- *Act*: ação corretiva. DEMING,1997, afirma este estágio como ponto de ação, ou seja, adotar a mudança ou abandoná-la ou recomeçar o ciclo sob novas condições, novas pessoas ou novas regras.

Gerar aprimoramento é girar o PDSA, passo a passo, degrau a degrau. Se o PDSA for aplicado continuamente levará ao aprimoramento tanto de tarefas, quanto de processo e também das pessoas.

Figura 3.5.1A– Ciclo PDSA



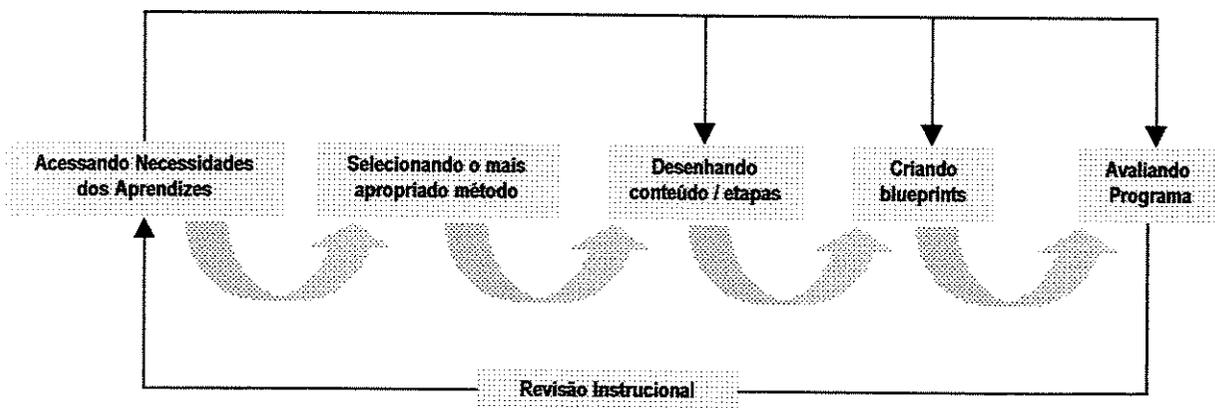
DEMING, W. Edwards, *A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação, Qualitymark, 1997*

3.5.2 – Modelo sistêmico de um Sistema Instrucional

A formatação de um sistema instrucional é um processo para desenvolver a instrução. Existem muitos modelos de sistema instrucional desde o mais simples ao complexo. Todos estes modelos oferecem um guia com passo a passo para o desenvolvimento de treinamentos, envolvendo aprendizes, instrutores e materiais. (DRISCOLL,1998) A figura 3.5.2A- Modelo sistêmico para o desenho de um Web-based training- propõe uma visão geral e sistêmica de alguns passos na formatação e desenho de um sistema instrucional voltado para o ensino à distância baseado em tecnologia, o *WEB Based Training* (WEB é um canal de distribuição que permite o imediato acesso e disseminação de informações através de audio, vídeo, gráficos. (ELLIS,WAGNER, LONGMIRE,1999)).

Uma visão sistêmica inclui o entendimento da infraestrutura técnica, como por exemplo capacidade da rede em localidades remotas, planos de compras de computadores e decisões corporativas de padronização de *softwares*. (DRISCOLL,1998)

Figura 3.5.2A- Modelo sistêmico para o desenho de um *Web-based training*



DRISCOLL, Margaret, *Web. Based Training, Using Tecnology to Design Adult Learning Experiences*, pg 26, Jossey-Bass Pfeiffer, 1998

A figura 3.5.2A - Modelo sistêmico para o desenho de um *Web-based training* - apresenta o desenho de um *Web-Based Training* como um processo de *looping*. Tal processo requer revisões

em cada etapa quando há mudanças de público-alvo, propósito, ambiente ou outros parâmetros do projeto.

Acessando Necessidades dos Aprendizes: Nesta etapa o escopo do projeto, o objetivo educacional, o público-alvo e o ambiente de entrega do treinamento são definidos. Ambiente de entrega do treinamento refere-se a um estudo de toda infra-estrutura técnica, conforme descrito em parágrafo anterior.

Selecionando o mais apropriado método: Baseado na análise das necessidades dos aprendizes são selecionados um ou mais métodos de *WEB based training*. Estes métodos são: simulações, leitura e compreensão, discussões em grupo, trabalhos em equipe, solução de problemas...

Desenhando o conteúdo e etapas: Nesta etapa um plano geral é criado para criar um plano detalhado na etapa seguinte. Durante esta fase são definidas as interações que suportarão a transferência de conhecimento, assim como um plano de *feedback* dos *loops* visando correção. Aqui é definida a estrutura e a sequência dos recursos a serem utilizados.

Criando blueprints: Baseado na fase anterior um plano detalhado de todo o processo é criado para documentar as interações, os *loops* de *feedback* e toda a estrutura utilizada neste programa. Trata-se do desenvolvimento de *flow charts*, ou seja, mapeamento sequencial de todo o programa.

Avaliando o Programa: Depois de completo o programa, são feitas avaliações visando testar sua eficiência e clareza e fazer girar novamente o modelo sistêmico. Desta forma quatro fases são apresentadas na avaliação:

- **Avaliação do Conteúdo:** Realizada por um *expert* no assunto visando verificar se o conteúdo está completo àquilo que se propõe o programa.

- Avaliação do Protótipo: Verifica a efetividade do desenho instrucional, clareza dos direcionamentos oferecidos ao aprendiz e facilidade de interação.
- *Alpha Class*: Representantes dos aprendizes (público-alvo), testam a efetividade do curso como um todo.
- *Beta Class*: Uma última avaliação realizada em conjunto pelo instrutor e representantes dos aprendizes (público-alvo), para testar a efetividade, clareza e utilidade da instrução.

3.6 – Ensino presencial e à distância nas Universidades Corporativas

A necessidade de desenvolver ferramentas de suporte eletrônico para capturar e difundir o conhecimento para os colaboradores está sendo considerada vital dentro das empresas visto que uma empresa com índice de rotatividade anual de 10%, perderá metade de seus funcionários experientes em apenas cinco anos, mesmo que o número de funcionários permaneça o mesmo. O treinamento corporativo em sala de aula será apenas uma parte, e em alguns casos uma pequena parte, da abordagem adotada pelas empresas para a educação de seus colaboradores. Em consequência dos avanços tecnológicos as Universidades Corporativas estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional (currículo fixo e passivo, instrutor à frente de uma classe) e tornando-se cada vez mais virtuais. (MEISTER, 1999)

As Universidades Corporativas sendo virtuais, aplicando o ensino à distância baseado em tecnologia, atingem um grande número de colaboradores em um período menor comparativamente aos métodos tradicionais. Essa aplicação de programas no formato à distância implica no aprimoramento em qualidade chamado inovação. Por inovação entende-se melhoramentos drásticos com grande investimento em tecnologia e/ou equipamentos. (GRIFO, 1998)

O que deve ficar claro segundo HARRINGTON, 1997, é que um investimento no processo de melhoria é verdadeiramente um investimento, não um custo. Os benefícios desse investimento serão cada vez mais evidentes à medida que o tempo passar.

Nesse sentido, MEISTER, 1999, salienta que o ensino à distância reduz os custos de viagem dos colaboradores e o tempo que eles precisam ficar afastados do trabalho pois o treinamento acontece simultaneamente, alcançando alunos espalhados por uma ampla área geográfica.

Em todo mundo, de acordo o IDC, Instituto Norte-Americano de Pesquisa, especializado em tecnologia da informação, as empresas deverão investir US\$ 7 bilhões em *e-learning* no próximo ano e até 2005. O uso da tecnologia no gerenciamento do conhecimento corporativo irá crescer pelo menos quatro vezes. "O e-learning revolucionará as universidades corporativas e cada dia mais as empresas vão estar no ambiente virtual." Antonio Salvador – consultor de treinamento e desenvolvimento para América Latina – PricewaterhouseCoopers

A Tabela 3.6A - Ensino à Distância em Universidades Corporativas, elaborada a partir de depoimentos contidos no livro Educação Corporativa de Jeanne C. Meister, mostra as experiências de algumas Universidades Corporativas com ensino à distância e sua apresentação virtual:

Tabela 3.6A - Ensino à Distância em Universidades Corporativas

Empresa	Programa
Ford Motor Company	FORDSTAR, uma rede via satélite que permite à Ford Motor Company oferecer treinamento, acesso à especialistas e informações sobre produtos, bem como oportunidades de relacionamento direto com os revendedores. O foco é o treinamento do fornecedor como forma de oferecer o ensino à distância. A Ford tem aproximadamente 6.000 revendedores em toda América do Norte.

<p>First Union National Bank – Carolina do Norte – USA – First University</p>	<p>Implementou uma estratégia de aprendizagem via multimídia voltada para caixas e responsáveis pelos empréstimos comerciais, de suas 2.000 agências. Converteu em cd-rom o treinamento de 10.000 caixas de todo o banco de varejo que era feito em sala de aula. Esse treinamento possibilitou ao banco reduzir o custo médio de treinamento de um novo caixa de 1.581 dólares para 859 dólares e o tempo de treinamento de dez para três ou cinco dias.</p>
<p>Xerox Management Institute</p>	<p>Apresenta um exemplo inovador de combinação de programas de desenvolvimento de executivos no próprio ambiente de negócios com comunicação e <i>follow-up</i> pela internet. Possui um programa de desenvolvimento de lideranças conhecido como “Gerenciando a Empresa” que incorpora salas de aula e computadores através de uma série de reuniões pessoais e a comunicação on line. Este programa tem como público-alvo os gerentes de nível senior e é dividido em três módulos, com duração aproximada de quatro a dez semanas. A meta final dos participantes é apresentar e definir um caso empresarial estratégico.</p>
<p>Oracle University</p>	<p>Criada para oferecer uma enorme variedade de informações sobre produtos, a indústria, qualificações técnicas, metodologias de vendas e processos específicos da organização. Essa combinação de qualificação e conhecimento (treinamento) é distribuída pelo campus virtual da universidade e por uma rede de salas de aulas regionais.</p>

Capítulo 4

Estudo de Caso

4.1 – Introdução

Neste capítulo será apresentada a Academia Universidade de Serviços, Universidade Corporativa do Grupo Accor Brasil, e será explorado sua forma de atuação traçando-se um paralelo entre aspectos da qualidade e programas desenvolvidos e realizados por esta Universidade.

Primeiramente será apresentado o Grupo ao qual esta Universidade Corporativa pertence objetivando situar o contexto onde está inserida. Um panorama de atuação mundial deste Grupo, o Grupo Accor, as marcas presentes no Brasil, o histórico do Grupo no Brasil e também os números-chaves são neste capítulo relatados.

O conceito, a missão e a estrutura organizacional da Academia Universidade de Serviços são descritos também visando o melhor entendimento da realidade e forma de atuação desta Universidade Corporativa.

Por fim, a experiência da Academia com o desenvolvimento e aplicação do Programa de Integração ao Grupo e à Empresa denominado Descobrimo o Mundo Accor é relatada como uma

reflexão à possibilidade de entrega deste programa no modelo à distância visando disseminar ainda mais as informações até hoje apresentadas no formato presencial. Encerrando o capítulo segue uma conclusão do caso apresentado.

4.2– O Grupo Accor

Com presença em 140 países e 129.000 colaboradores, o Grupo Accor é líder europeu no segmento de viagens, turismo e serviços às empresas. Em seu segmento de hotelaria, presente em 90 países com mais de 3.400 hotéis, apresentam-se categorias de luxo a econômica e de negócios a lazer.

O Grupo Accor também possui atividades de viagens e turismo atuando, entre outras, com as marcas Carlson Wagonlit Travel, Accortour, Episodes, Coleur Locale e Frantour.

O segmento de alimentação está presente entre as atividades da Accor com as marcas Lenôtre, Courtepaille e GR, entre outras.

Dentro do segmento que a Accor denomina como Serviços Corporativos estão os cartões eletrônicos e tickets que possuem como clientes diariamente cerca de 11 milhões de pessoas e estão presentes em 30 países distribuídos em 4 continentes.

No Brasil o Grupo Accor, denominado Accor Brasil, reúne 20 mil colaboradores, 20 marcas e um volume de negócios de R\$ 4 bilhões. Da sua composição acionária faz parte o Grupo Accor França com 50% das ações, o Grupo Brascan, um grupo canadense com 40% de participação, e o Grupo Espírito Santo, um grupo português com 10%.

4.2.1 - Histórico do Grupo Accor no Brasil

Em março de 1976 as atividades da Accor Brasil foram iniciadas com a chegada no Brasil de Firmin António, seu fundador e presidente, para lançar o Ticket Restaurante.

Um ano depois, em 1977, foi criada a GR-Restaurantes de Coletividade e também o Grupo português Espírito Santo tornou-se acionista do então Ticket Serviços. Em 1982 o Grupo canadense Brascan passou também a fazer parte da composição acionária do Grupo.

Na linha de produtos, serviços, empresas e unidades de apoio para as realizações do Grupo, foram criadas a Cestaticket, em 1986; a Incentive House e a Ticket Informática, em 1988, ano em que o Grupo passou a identificar-se como Ticket-Grupo de Serviços.

Em 1990, foi lançado o Ticket Combustível e, em 1991, a Actor-Restaurantes Comerciais começou a administrar restaurantes em terminais rodoviários, aeroportos e parques de lazer.

Em 1992, o Grupo lançou o Ticket Alimentação, iniciou as atividades da Carlson Wagonlit Travel, sua operadora de viagens de negócios, e fundou a Academia, uma Universidade de Serviços, nos mesmos moldes da Académie Accor, da França. Situada na cidade de Campinas, em São Paulo, a Academia é responsável pela formação profissional e pela difusão da cultura do Grupo entre os seus colaboradores.

Nos anos seguintes, novas atividades e serviços foram desenvolvidos: o Ticket Transporte, em 1993; a Infra-4, empresa de quarteirização, em 1994; o Ticket Combustível *Systeme* TEC - primeiro *smart-card* do mercado brasileiro - em 1995.

No início de 1996, as atividades de hotelaria - com as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Parthenon - se juntaram às outras operações desenvolvidas pela Ticket-Grupo de Serviços, formando a base dos três segmentos em que a Accor Brasil vem crescendo continuamente:

Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e Marketing. Em 1997 o Grupo passou a denominar-se Accor Brasil.

Alimentação & Restaurantes

- Ticket
- Ticket Restaurante
- Ticket Alimentação
- Cestaticket
- GR-Serviços de Alimentação
- Select Service Partner

Hotelaria & Viagens

- Sofitel
- Novotel
- Mercure
- Ibis
- Parthenon
- Carlson Wagonlit Travel

Produtividade & Marketing

- Incentive House
- Ticket Transporte
- Ticket Car
- Ticket Seg - Corretora de Seguros
- Ticket Farma
- Ticket Plus
- Infra 4/Dalkia
- Academia Universidade de Serviços

4.2.2 - Números-chaves Accor Brasil

Marcas de produtos e serviços: 20

Empresas-clientes: 60.000

Consumidores/dia: 5.000.000

Volume de Negócios em 2000: R\$ 4 bilhões

Colaboradores: 20.000

Tíquetes emitidos /ano: 500.000.000

Estabelecimentos filiados: 200.000

Cestas básicas /ano: 4.763.000

Restaurantes administrados de empresas: 890

Refeições servidas por dia: 530.000

Unidades hoteleiras: 94

Apartamentos: 10.357

Room Nights no ano: 2.000.000

Agências e postos de viagens: 125

Passagens emitidas por ano: 774.000

Participantes em programas de incentivo: 680.000

Treinandos na Academia-Universidade de Serviços em 2000: 16.000

4.3 – A Universidade Accor – Academia Universidade de Serviços (Conceito / Missão / Estrutura)

A Academia Universidade de Serviços, organismo fundamentado no antigo conceito grego de Academia (Jardim de Academus era o local onde Platão reunia seus discípulos para ensinar através do método indutivo), agregado à moderna fórmula de Universidade de Empresa, foi criada em 1992, na cidade de Campinas, tendo como objetivo estratégico a formação dos 20.000 colaboradores da Accor Brasil, distribuídos em Unidades Estratégicas de Negócio, que congregam as marcas do grupo no Brasil, com valores culturais e empresariais comuns.

A Academia tem como missão a educação continuada através do conceito "Ensinar a Ensinar" e "Aprender a Aprender", promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, a constante pesquisa e inovação gerencial e a multiplicação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócio em seus campos específicos de atuação.

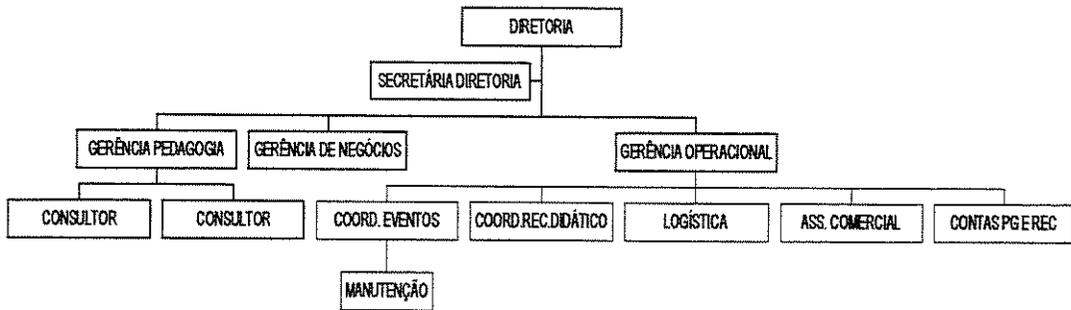
Alinhado ao que definiu MEISTER, 1999, como Universidade Corporativa (o guarda-chuva estratégico que objetiva atender às estratégias empresariais de uma organização, desenvolvendo funcionários, clientes e fornecedores), a Academia é uma ferramenta de eficiência empresarial, que possibilita desenvolver homens e mulheres no que tange não somente a natureza profissional, mas também, o crescimento pessoal com o alargamento das visões e das fronteiras. Atuando para obter uma maior capacidade em resolver problemas complexos, tomar decisões rápidas e precisas e impulsionar o desenvolvimento e progresso das empresas do grupo, a Academia interfere positivamente na excelência, no crescimento, na cultura interna e na imagem da Accor Brasil. A Academia Universidade de Serviços é uma unidade do Grupo Accor não mensurada por receitas financeiras e sim pelo número de treinandos participantes de seus programas.

Instalada em um prédio de dois andares, ao lado do Novotel Campinas, num terreno de 5.600m², com uma arquitetura inovadora, especialmente planejado para a realização de cursos, seminários e palestras, propicia um ambiente integrado, arejado e iluminado.

Dispõe de sete salas de aula, com 3 dimensões diferentes, completo suporte multimídia integrando áudio, vídeo, microcomputadores, circuito interno de tv e som. Seis espaços individualizados para trabalho em sub-grupo e Auditório, com capacidade para 120 pessoas, dotado de sistema de projeção, som e cabine de tradução simultânea.

A estrutura organizacional, representada abaixo na Figura 4.3A -Organograma, desta universidade é bastante enxuta, sendo composta por 13 colaboradores assim posicionados:

Figura 4.3A - Organograma



4.4 – A atuação e atividades da Academia Universidade de Serviços

A Academia Universidade de Serviços em suas atividades desenvolve uma diferenciada atuação. São realizados desde seminários, programas focados nas realidades e necessidades das diferentes marcas da Accor Brasil até um programa de pós-graduação, Gerência e Tecnologia da Qualidade nas Organizações de Serviços, em parceria com a Fundação CEFET Minas (Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais) com reconhecimento do Ministério da Educação e Cultura. ALBRECHT,1990, citado no capítulo II deste trabalho afirma que todas as formas de treinamento, seminários, programas de estudo de casos, programas de extensão universitária, conferências, podem fazer parte do desenvolvimento de competências das pessoas da organização

Ainda nesta linha de diversidade de atuação nos programas desenvolvidos pela Academia, ressaltam-se os programas Samba S/A e Rafting Coesão de Equipe.

Conforme abordado no capítulo II, segundo Deming, as pessoas precisam aprender e vivenciar formas de trabalharem juntas, em equipe. O programa *Rafting* foi realizado somente com a equipe de liderança de uma unidade hoteleira do Grupo Accor visando exatamente a vivência do trabalho em equipe, da sinergia, da colaboração e importância do todo dentro de uma visão sistêmica.

O programa Samba S/A parte de uma analogia entre escolas de samba e uma empresa prestadora de serviços. Neste programa são trabalhadas questões como percepção do tempo, ansiedade, alegria, envolvimento, a importância de cada etapa ser realizada a contento para que o todo ganhe, assim como as interações do cliente na prestação de serviços. DEMING,1990, e HARRINGTON,1997, citados no capítulo II deste trabalho afirmam que os colaboradores de uma empresa devem ser levados a compreender que são uma parte importante da atividade geral da empresa e neste sentido cada um tem seu papel a cumprir e a colaborar com todos e ressaltam a importância dos colaboradores perceberem que compõem um todo juntamente com outros colaboradores, clientes e fornecedores.

As emoções são fortemente abordadas no Samba S/A. Um desfile completo é produzido e realizado neste programa (samba enredo, evolução, alegorias, fantasias...). Os participantes são auxiliados por um carnavalesco contratado pela Academia. Os participantes fazem uma série de reflexões sobre suas emoções e expectativas com relação ao desenvolvimento e apresentação do desfile. Essas reflexões visam levar os participantes a perceberem que na prestação de serviços a qualidade percebida pelo cliente será consequência, segundo CASTRO,1993, citado no capítulo II, das interações, envolvimento, empatia, senso de humor, conhecimento e intuição durante as interações cliente-prestador e que a variabilidade do serviço em grande parte é causada por estas interações cliente-prestador do serviço.

Nesta interação as habilidades interpessoais são fundamentais e definem padrões de qualidade. A chave de um serviço com padrão ideal de qualidade, em que o cliente tenha suas necessidades satisfeitas, depende fundamentalmente das interações entre pessoas.

No entanto, técnicas de execução também devem estar presentes em treinamentos. Nestes sentido a Academia lançou o que chama de Pastas Operacionais. Estas pastas desenvolvem e apresentam o detalhamento de todas as tarefas operacionais realizadas em cada diferente área (recepção, cozinha, restaurante, eventos, governança) de um empreendimento hoteleiro. Estas pastas foram desenvolvidas em *workshops* onde colaboradores destacados em suas funções e

realizações foram convidados a participar. Estes *workshops* foram realizados por área, exemplo *Workshop* da Governança, *Workshop* da Recepção. A experiência de cada colaborador foi o fator principal para o desenvolvimento destas pastas. Foi a partir das experiências de cada colaborador e do trabalho em conjunto durante os *workshops* operacionais que cada pasta de cada setor foi elaborada e cada tarefa detalhada.

O conteúdo extremamente alinhado ao que se vive diariamente e ao como se deve desenvolver cada tarefa auxilia os líderes no desenvolvimento de suas equipes. Estas pastas são utilizadas portanto para fazer valer a idéia de que todos tem que participar do processo de desenvolvimento, ou seja, líderes, equipes e Universidade Corporativa.

Todas as tarefas contidas nas Pastas Operacionais apresentam ilustrações que tratam cada assunto com humor e leveza. Estas pastas foram desenvolvidas de tal forma que permitem aos líderes utilizá-las em qualquer espaço e com boa visualização por grupos pequenos. Foram assim desenvolvidas para que os líderes possam pegar parte da equipe para fazer o treinamento enquanto a outra parte continua no trabalho e desenvolvimento das atividades.

Todas as unidades hoteleiras Accor Brasil receberam estas pastas para que seus líderes e colaboradores pudessem exercer o conceito de *Learning Organization*, ou seja, todos se desenvolvendo, participando, contribuindo no processo de desenvolvimento contínuo.

Conforme citado no capítulo II deste trabalho, ALBRECHT,1988, salienta que especialmente em alguns segmentos, por exemplo hoteleiro, retirar toda uma equipe ou um grande número de pessoas de suas funções e atividades para um treinamento não é fácil. Neste caso são indicados programas de curta duração. Diante desta constatação a Academia Universidade de Serviços desenvolveu o Projeto Raízes, um programa composto de 5 módulos com quatro horas de duração cada. Os módulos deste programa são: Encantando o Cliente, A Magia da Comunicação, Contribuindo mais e melhor, A Arte de Vender, Construção de Times de

Trabalho. Dentro do Grupo Accor este programa foi aplicado fortemente no segmento de Hotelaria e Viagens à colaboradores independentemente da função ou cargo exercido.

Um outro programa, voltado para lideranças operacionais (encarregados, supervisores e chefias) a ser aplicado após o programa Raizes, foi desenvolvido e aplicado em algumas unidades. Este programa denominado Semear foi desenvolvido no mesmo modelo do programa Raizes, ou seja, módulos de curta duração visando não retirar por muito tempo os participantes de suas atividades. O Semear é composto por dois módulos de 4 horas e um módulo de 8 horas. Os dois módulos de quatro horas deste programa são "Otimizando Resultados através da Liderança" e "Supervisionando para a Qualidade". O módulo de 8 horas aborda as "Ferramentas da Qualidade".

O acolhimento aos novos colaboradores e a inauguração de novos projetos hoteleiros também é preocupação da Academia Universidade de Serviços. DEMING,1990, citado no capítulo II desse trabalho, ressalta a importância de se treinar novas pessoas quando são admitidas num emprego. Neste sentido são desenvolvidos projetos de Pré-Aberturas de Hotéis em parceria com o RH da marca que está abrindo o determinado hotel. Estes projetos de Pré-Aberturas de Hotéis estabelece um cronograma de treinamento a ser realizado com líderes e colaboradores do hotel em processo de abertura. Como a Universidade Disney é referencial de atuação, de acolhimento a novos colaboradores e de prestação de serviços enquanto Universidade Corporativa, segue um paralelo entre as atividades realizadas por esta instituição e aquelas realizadas pela Academia Universidade de Serviços, objeto desse nosso estudo. Para este paralelo, será utilizado o case da Disney apresentado em KLOTTER, 1993 citado no capítulo II deste trabalho.

O Projeto de Pré-Abertura de Hotéis desenvolvido pela Academia Universidade de Serviços tem o seu formato muito próximo ao "acolhimento" realizado pela Universidade Disney. Primeiramente é realizado um trabalho de formação específico para as lideranças. Este trabalho, no primeiro dia, compreende o acolhimento da equipe de liderança e também o desenvolvimento e conhecimento da marca para qual se vai trabalhar.

No segundo dia é realizada uma Reflexão Estratégica onde clientes, mercado, posicionamento e concorrência são analisados.

No terceiro e quarto dia é aplicado um programa chamado Formação de Formadores que objetiva levar as lideranças a entenderem o processo de aprendizagem e ensino. Este programa é aplicado pois os líderes serão os responsáveis pelos treinamentos operacionais, ou seja, toda a parte técnica de cada tarefa a ser realizada pelo novo colaborador. Para que este líder possa ser mais assertivo nesta atividade de treinamento é que este programa é desenvolvido. Como foi dito no capítulo II (CROSBY, 1984), é necessário qualificar gerentes e instrutores para cada módulo do processo educacional.

No quinto dia os líderes estabelecem um cronograma de todas as atividades, sejam elas de treinamento ou de montagem e limpeza do hotel, que serão realizadas durante todo o período de pré-abertura do hotel. Assim todas as providências, atividades nesse período de pré-abertura que é tão conturbado, estão mapeadas e devidamente planejadas.

Com a chegada dos novos colaboradores, equipe operacional, inicia-se uma nova etapa do projeto de pré-abertura. No primeiro dia de trabalho os novos colaboradores são recebidos de forma diferenciada. Esta forma diferenciada objetiva levar estes colaboradores a vivenciarem, experimentarem, perceberem o quão bem aquele hotel quer que seus clientes sejam recebidos, acolhidos. Visa levar os participantes a vivenciarem a cortesia. KOTLER, 1993, citado no capítulo II deste trabalho aponta a cortesia como um fator determinante da qualidade do serviço e salienta que os colaboradores de uma empresa devem ser amáveis e atenciosos. O acolhimento aos colaboradores visa, portanto, levá-los a experimentarem a amabilidade, a atenção que se deseja dispensar ao cliente daquele determinado hotel. Esta forma diferenciada vai desde um café da manhã de boas-vindas até um acolhimento com tapete vermelho e aplausos da equipe de liderança. Há uma variação no formato de acordo com o que a gerência e equipe de liderança do hotel se

propõe. Há hotéis onde carros de som animam a chegada dos novos colaboradores, outros que recebem com champagne às nove horas da manhã e outros que apresentam peças de teatro.

Após o acolhimento os novos colaboradores se reúnem em uma sala e através de um facilitador da Academia se apresentam, interagem e refletem sobre seus medos e receios. Há um espaço para a gerência e equipe de liderança se apresentar e falar de seus objetivos. Uma visita às instalações do hotel é realizada, ou seja, os novos colaboradores são levados a conhecerem seu local de trabalho. O dia encerra-se com um coquetel de boas-vindas.

No dia seguinte, os colaboradores fazem o programa Descobrimo o Mundo Accor. Este programa objetiva levar os novos colaboradores a conhecerem toda a estrutura organizacional da empresa para a qual estarão trabalhando.

No terceiro dia, um programa de quatro horas é realizado visando levar os participantes a conhecerem mais em profundidade a marca para a qual estão trabalhando. À tarde outro programa é realizado objetivando passar todo o resultado da Reflexão Estratégica realizada pela equipe de liderança.

No quarto dia um programa que aborda o Trabalho em Equipe é realizado e no quinto dia a temática da Qualidade na Prestação de Serviços e Atendimento é explorada. Neste último programa são analisados os diferentes tipos de clientes, a questão do indivíduo e suas diferentes necessidades e expectativas, objetivando levar os participantes a perceberem que a compreensão e o conhecimento do cliente são fatores determinantes da qualidade do serviço, conforme citado no capítulo II (KOTLER, 1993). Os colaboradores devem compreender as necessidades e expectativas dos clientes, sabendo que estas diferem pois os clientes são indivíduos com experiências, valores e vivências diferentes. Este programa ressalta os diferentes tipos de clientes, técnicas de atendimento, o atendimento personalizado, o entendimento do cliente como ser único e indivíduo.

Neste momento encerra-se a participação *in loco* da equipe da Academia. A partir deste momento os líderes realizam os treinamentos operacionais específicos de cada área, coordenam e atuam conjuntamente com as equipes toda a organização e preparação do hotel. Conforme mencionado no capítulo II, CROSBY, 1984, afirma que os conceitos básicos e técnicas necessárias para se eliminar situações difíceis com o cliente precisam ser dados a todas as pessoas da empresa em treinamentos planejados. Neste sentido é que estes treinamentos operacionais são realizados.

Alguns dias antes da abertura do hotel a equipe da Academia retorna ao hotel e realiza um workshop operacional. Este workshop visa verificar toda a prestação de serviços, processos e sistemas implantados. Neste workshop todos os colaboradores hospedam-se no hotel e vivem um “dia de cliente”. Os colaboradores usufruem de toda a estrutura e serviços e analisa o quanto o hotel e equipe estão preparados para a abertura. Caso haja algum problema este tem condições de melhoria antes da abertura do hotel.

A Academia Universidade de Serviços acredita que a vivência é a melhor forma de fazer com que o colaborador entenda sua importância no processo, amplie sua visão e pratique a empatia com os clientes.

Conforme citado no capítulo II deste trabalho, DEMING,1990, afirma que em muitas organizações de serviços, as pessoas que lá trabalham tem apenas uma função e não sabem que tem um produto e que este produto é o serviço e por muitas vezes estas pessoas tão pouco sabem que clientes satisfeitos mantêm sua empresa no ramo e geram empregos. Neste processo de pré-abertura o novo colaborador visualiza, analisa e experimenta o serviço e produto que será oferecido ao cliente assim como percebe a importância deste cliente para a empresa. O novo colaborador percebe o todo e as partes que compõem este todo assim como sua participação na prestação do serviço.

4.5 – Experiência do Programa de Integração ao Grupo e à Empresa

O programa de Integração ao Grupo e à Empresa, denominado Descobrimo o Mundo Accor, foi desenvolvido e aplicado pela primeira vez em dezembro de 1996. O desenvolvimento deste programa aconteceu devido a uma solicitação direta da Presidência da Empresa por esta entender que o primeiro passo para a qualidade na prestação dos serviços dos colaboradores da Accor seria o conhecimento da empresa para qual estes trabalham, os valores desta organização, seus planos para o futuro, oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Como foi mencionado no capítulo II, segundo ALBRECHT,1990, a cultura, a visão, o alinhamento dos recursos às funções, o engajamento dos colaboradores são ingredientes essenciais para um serviço de excelência.

O programa foi então desenvolvido tendo como conteúdo os principais acontecimentos históricos da empresa, a apresentação de todas as marcas que compõem a Accor, os acionistas, os fundadores, significado do nome da empresa, valores, oportunidades de crescimento e desenvolvimento. O conteúdo aborda tanto a realidade nacional como a internacional do Grupo Accor. CROSBY,1979, citado no capítulo II deste trabalho, afirma que “quanto mais informação você tiver sobre tudo, tanto mais poderá realizar”. Para o Grupo Accor é de extrema importância que seus colaboradores estejam sempre informados sobre o que se passa na organização. Deste processo faz parte o programa Descobrimo o Mundo Accor e também as revistas Inovação e D’Accor (publicações internas), distribuídas aos colaboradores, clientes e fornecedores.

O público-alvo deste programa são todos os colaboradores da Accor Brasil. No início da aplicação houve uma preocupação em estar levando o programa aos colaboradores que já faziam parte do quadro funcional da Accor Brasil. Hoje a maior parte do público participante deste treinamento são os novos colaboradores contratados pela Accor Brasil.

Em concordância com a filosofia de Deming para a qualidade, que pretende envolver a todos, do diretor ao operacional, num processo contínuo de aprimoramento, o programa

Descobrimo o Mundo Accor, desde o início de sua aplicação, contou com a participação de todos, níveis gerenciais e estratégicos, operacionais e comerciais. A participação neste programa independe da posição (cargo) ocupado pelo colaborador. MEZOMO,1997, citado no capítulo II deste trabalho, salienta que da filosofia de qualidade de uma empresa deve fazer parte a educação em todos os níveis da estrutura organizacional.

O programa Descobrimo o Mundo Accor visa levar os participantes a se conscientizarem que fazem parte de um todo maior do que aquele que eles atuam diariamente. A conscientização que o Grupo Accor não se resume simplesmente à unidade de trabalho de cada participante e que outros negócios e atividades existem dentro da mesma empresa tendo por consequência a melhoria de qualidade e produtividade foram aspectos considerados quando da elaboração do programa.

O programa Descobrimo o Mundo Accor objetiva integrar o colaborador à empresa e torná-lo um agente de difusão das atividades e negócios do Grupo Accor no Brasil e no Mundo, através dos conhecimentos das diferentes marcas, dos aspectos financeiros, dos Valores da Organização e do Projeto de Empresa Accor Brasil.

Este programa foi criado em um formato diferenciado, bastante leve, apesar do número enorme de informações passadas aos colaboradores. Sua didática baseou-se em jogos e brincadeiras tornando desta forma o programa agradável, descontraído e propiciando muito trabalho em equipe e conhecimento mútuo dos participantes.

A estrutura pedagógica deu tão certo que nas avaliações preenchidas pelos participantes ao final do curso, estes solicitavam mais um dia para se falar sobre a empresa e afirmavam estarem motivados para desenvolver um trabalho diferenciado e encantarem o cliente Accor, como se sentiram encantados com o programa. Estas avaliações, preenchidas pelos participantes ao término de cada intervenção (aplicação do programa) para que estes mensurem o programa e relatem ali seus comentários e críticas, são consideradas avaliações de reação.

A comprovação do sucesso da estrutura pedagógica portanto, para a Academia Universidade de Serviços, está baseada no retorno verbal e escrito dos participantes e também na média geral das avaliações preenchidas. A tabela 4.5A Média das Avaliações, a seguir, apresenta a média das avaliações desde 1.998 até o ano de 2000.

Tabela 4.5A Média das Avaliações

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média Geral
1998				9,2	9,4	9,5	9,1	9,6	9,6	9,5	9,4	9,5	9,41
1999	9,4	9,4	9,6	9,3	9,5	9,8	9,7	9,8	9,6	9,8	9,7	9,7	9,55
2000	9,2	9,6	9,7	9,6	9,6	9,7	9,8	9,8	9,4	9,5	9,8	9,3	9,27

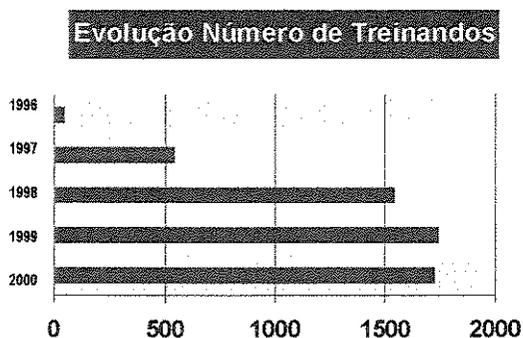
O programa Descobrimdo o Mundo Accor tem duração de oito horas e em seu início era aplicado por dois consultores em sala. Já no final de 1997 passou a ser aplicado somente com um consultor em sala pois a Academia Universidade de Serviços não tinha mais condições de estar disponibilizando dois recursos (consultores) numa mesma sala e ao mesmo tempo devido a outras demandas de trabalho que estavam surgindo. Houve a necessidade, pelo aumento desta demanda, destes consultores estarem se dividindo e aplicando sozinhos o Descobrimdo o Mundo Accor.

Hoje o que se sente na Universidade Corporativa do Grupo Accor é a crescente necessidade de uma mudança no “sistema de entrega” deste programa, pois a abrangência do Grupo no território brasileiro é muito grande e ainda vários colaboradores não participaram deste processo, considerado pela própria presidência da empresa ponto de partida para a qualidade na prestação de serviços Accor, conforme já citado anteriormente.

Considerando a população total dos colaboradores Accor no ano 2000, que totaliza 20.000 pessoas, afirma-se que somente 28% deste total participou do programa Descobrimdo o Mundo Accor. O número de treinandos neste programa totaliza 5.614, desde 1996 até dezembro de 2000.

Sendo um programa de tamanha importância e que ganhou destaque dentro da empresa o percentual de treinandos ainda é considerado tímido pois o Grupo Accor deseja que 100% de seu quadro participe do programa. No entanto a evolução do número de treinandos, abaixo apresentada na figura 4.5B - Evolução Número de Treinandos Descobrimdo, demonstra que há um aumento crescente neste número porém não na velocidade esperada pela empresa.

Figura 4.5B - Evolução Número de Treinandos Descobrimdo



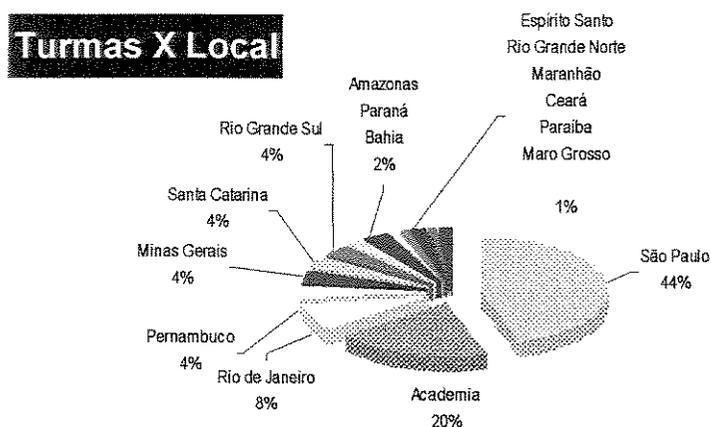
Mudanças já ocorreram, visando uma maior abrangência, mas dentro do método tradicional (consultores em sala). Inicialmente somente consultores da Academia ministravam o programa. Em 1998 uma equipe de RH da Hotelaria Accor Brasil foi treinada como multiplicadora e numa força tarefa conjunta com a Academia Universidade de Serviços ministrou em quase todos os hotéis do Grupo Accor no Brasil o programa Descobrimdo o Mundo Accor. Hoje dentro da Hotelaria Accor Brasil ainda há necessidade de intervenção da equipe Academia para ministrar o programa pois a equipe hoteleira também nem sempre tem disponibilidade para atender à toda a demanda. Quando cita-se a equipe da Academia, vale esclarecer que são três as pessoas capacitadas para ministrarem o programa, porém estas pessoas também estão engajadas em outros projetos e/ou treinamentos.

O Grupo Accor também possui, conforme mencionado anteriormente, o eixo Produtividade e Marketing e o eixo Alimentação & Restaurantes, totalizando 20 marcas no Brasil. Ressalta-se

porém, que a grande maioria dos colaboradores que participaram do programa Descobrimo o Mundo Accor até hoje são oriundos do eixo Hotelaria. Os colaboradores dos demais eixos são presença minoritária.

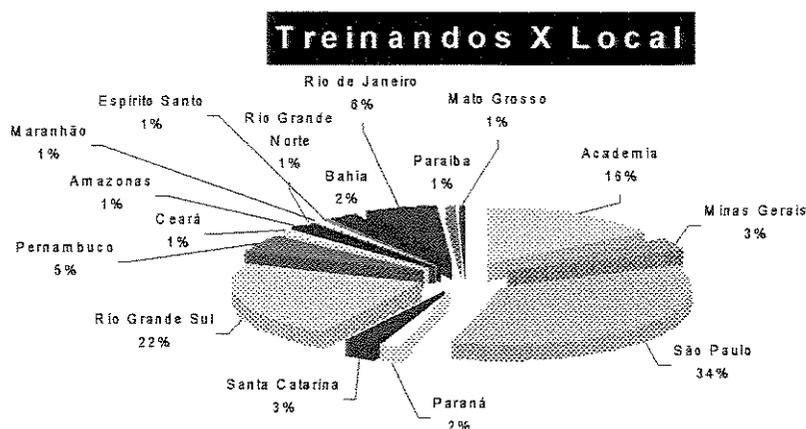
O Programa Descobrimo o Mundo Accor teve sua aplicação concentrada no Estado de São Paulo e na estrutura física da Academia em Campinas. Nestes dois únicos locais somados apresenta-se o total de 64% das turmas realizadas, conforme ilustrado na Figura 4.5C - Turmas X Local.

Figura 4.5C - Turmas X Local



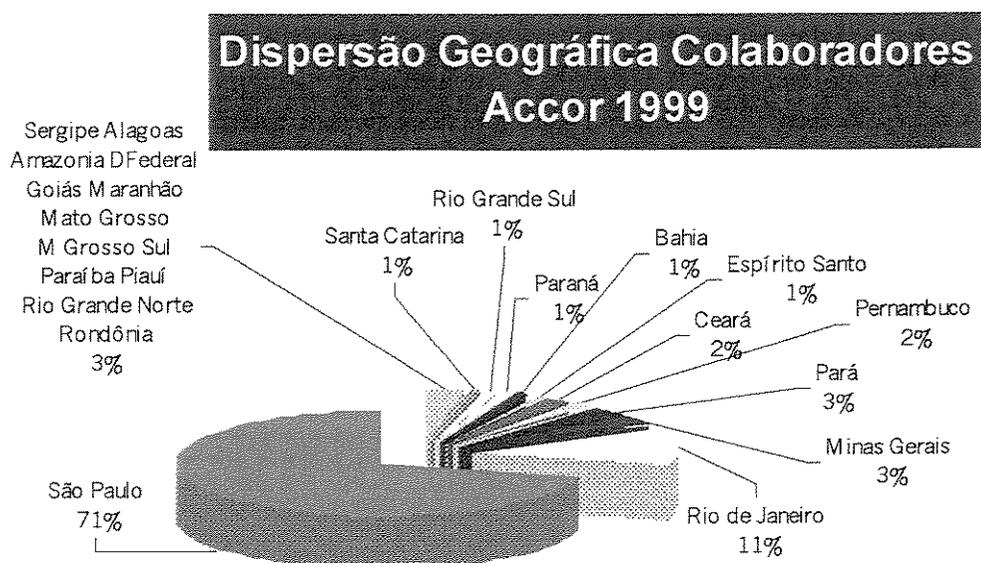
Na análise quanto ao número de treinandos, Figura 4.5D - Treinandos X Local, verifica-se a mesma ocorrência apresentada no gráfico do número de turmas realizadas, ou seja, a frequência maior no estado de São Paulo.

Figura 4.5D - Treinandos X Local



Analisando as informações da figura a seguir 4.5E - Dispersão Geográfica Colaboradores Accor, ainda que com dados não totalmente atualizados à realidade aqui apresentada, juntamente com a figura 4.5D - Treinandos X Local, verifica-se que 79% dos colaboradores baseados neste estado ainda não participou do programa Descobrimdo o Mundo Accor.

Figura 4.5E - Dispersão Geográfica Colaboradores Accor



Segundo um estudo feito em 1999 com dados de 1998, apresentado na figura 4.5E - Dispersão Geográfica Colaboradores Accor, 71% dos colaboradores do Grupo Accor, estão baseados no estado Estado de São Paulo. Deste percentual, conforme citado anteriormente, 79% ainda não participou do programa, seja pela questão de custo (viagem, hospedagem, alimentação), seja pela impossibilidade de ausentar-se do trabalho.

O custo é um aspecto muito ressaltado para a não realização do programa em outras localidades mais distantes ou mesmo em cidades fora do eixo Campinas – São Paulo. O custo aqui citado compreende as despesas de transporte (terrestre e aéreo), hospedagem e alimentação de cada treinando. No programa Descobrimdo o Mundo Accor todos os custos de materiais são da *holding* (área central) da empresa, portanto com relação a reprodução e confecção de materiais não há despesa alguma sendo repassada aos participantes e/ou suas marcas.

Uma alternativa muito utilizada para minimizar este custo até hoje pela Academia Universidade de Serviços têm sido a inversão de locomoção, ou seja, o consultor vai até o local. Desta forma, em uma turma de trinta pessoas por exemplo, têm-se o custo de uma pessoa (consultor) e não de todos os participantes. Mesmo assim o custo de uma única pessoa ainda tem inviabilizado a realização de algumas turmas.

O custo médio para a realização de uma turma do Descobrimdo o Mundo Accor na cidade de São Paulo, sem contar alimentação dos participantes e sala, é de R\$ 300,00 (transporte dos materiais, transporte e alimentação do consultor). Este valor, dependendo da localidade, chega a ser dez vezes maior. Sendo assim, o custo apresenta-se como um fator inibidor à democratização das informações do programa Descobrimdo o Mundo Accor.

Diante desta realidade apresentada é que segue uma reflexão sobre a viabilidade de aplicação do programa Descobrimdo o Mundo Accor no formato à distância como uma alternativa à maior amplitude de atuação da Academia Universidade de Serviços e democratização do ensino realizado por esta universidade. Conforme GRIFO, 1998, citado no capítulo III deste trabalho, a

aplicação do programa no formato à distância implica no aprimoramento em qualidade chamado inovação, ou seja, melhoramentos com grande investimento em tecnologia e/ou equipamentos.

Esse investimento no processo de melhoria, conforme dito no capítulo III segundo HARRINGTON,1997, trata-se verdadeiramente de um investimento, não um custo. Os benefícios desse investimento serão cada vez mais evidentes à medida que o tempo passar.

A Academia Universidade de Serviços, uma unidade do Grupo Accor não mensurada por receitas financeiras e sim pelo número de treinandos participantes de seus programas, tem sua melhoria de performance ligada ao aumento do número de pessoas por ela desenvolvido. Sendo assim sua performance terá, dentro do formato ensino à distância, a possibilidade grandiosa de evolução positiva, pois permite ao colaborador participar do programa sem ter que ausentar-se do seu trabalho e à Academia a difusão das informações e a democratização do ensino.

Diante da realidade comprovada, 64% das turmas realizadas aconteceram no Estado de São Paulo, solidifica-se a necessidade de democratização do ensino realizado pela Academia Universidade de Serviços, aqui especificamente tratando o programa Descobrimdo o Mundo Accor.

Uma alternativa que apresenta muita viabilidade de realização diante deste cenário é a elaboração de um novo formato para este programa. Este formato seria o virtual, treinamento à distância baseado em tecnologia. Este formato conforme abordado no capítulo III permite o acesso às informações a qualquer momento e em qualquer lugar e isso seria um facilitador tendo em vista a diversidade de regiões e cidades onde a Accor está presente.

Este formato também vai de encontro às necessidades de treinamento de todos os colaboradores do Grupo Accor no programa Descobrimdo o Mundo Accor pois não implicaria na presença física de um consultor e tão pouco na ausência do colaborador de sua unidade, filial,

cidade. O colaborador poderia estar dedicando uma parte do seu tempo dentro da própria unidade para estar fazendo o Descobrindo o Mundo Accor.

DEMING, 1990, citado no capítulo II deste trabalho, informa que de cada 100 pessoas, 75 estão empregadas em organizações de serviços. Há um aumento crescente no desenvolvimento do setor de serviços e o Grupo Accor reflete bem este crescimento. A Accor em 2000 contava com 20.000 colaboradores e prospecta para 2001 um quadro de colaboradores perfazendo o total de 23.000 pessoas. Esse crescimento do número de colaboradores reflete o aumento crescente das atividades do Grupo Accor no Brasil. A Academia Universidade de Serviços também vem atuando de forma crescente saindo de 5.335 treinandos em 1997 para 16.007 em 2000, porém o que fica claro é que mediante a afirmação de não aumento do seu quadro funcional, alguns programas e sua atuação terão que ter sua forma repensada.

No ano de 2000 dos 16.007 treinandos, a equipe da Academia treinou 7.335, sendo que 6.625 foram treinados somente por três pessoas. Isso dá uma média de 2.208 treinados para cada uma dessas três pessoas da equipe da Academia. Para se manter nesse perfil de atuação essas três pessoas precisam estar bastante ausentes de seus lares e compromissos pessoais. A conciliação da vida pessoal e profissional, neste sentido, tem se tornado cada vez mais difícil para essas pessoas.

A estrutura pedagógica já foi avaliada, segundo a Academia Universidade de Serviços, por uma empresa que desenvolve ensino à distância baseado em tecnologia e seria facilmente adaptável a este novo formato.

Os pontos de implementação do Plano Estratégico de Ensino à Distância (público alvo, mídia, linguagem, custos, implementação...) descritos no capítulo III serão de muita valia quando da implantação do novo formato.

4.5.1 – Estrutura Pedagógica

Conteúdo:

1. Linha do Tempo Internacional
2. Quem é quem – Accor Internacional
3. Divisão das Atividades - Criptograma
4. Accor Teste
5. Álbum de figurinhas – Hotelaria
6. Álbum de figurinhas – Serviços Corporativos
7. Álbum de figurinhas – Outras Atividades
8. Números-Chaves
9. Linha do Tempo Nacional
10. Marcas Accor presentes no Brasil
11. Os acionistas
12. Quem é quem – Accor Brasil
13. Números-chaves – Accor Brasil
14. As 5 Revoluções
15. O Projeto de Empresa
16. Os 07 valores da Accor – Caça-palavras

1- Linha do Tempo Internacional

Na Linha do Tempo Internacional aborda-se a cronologia dos fatos marcantes na história da Accor Internacional. Nesta atividade os participantes tomam conhecimento das datas mais importantes para a empresa e porque tais datas se tornaram relevantes. Aqui também é abordado como aconteceu o surgimento das marcas que compõem a Accor Internacional.

As informações passadas nesta atividade refletem a preocupação da Accor em não só atualizar seu colaborador com relação à atualidade, o que está acontecendo hoje na empresa, mas também posicioná-lo quanto ao seu passado e história mundial. Esta atividade visa portanto, informar aos participantes os fatos e acontecimentos relevantes e suas respectivas datas procurando assim levá-los à conscientização da construção da base sólida onde o Grupo Accor está edificado.

A Linha do Tempo Internacional é trabalhada com cartões que contém as datas de relevância e outros que contém os acontecimentos, fatos marcantes. Os participantes dispõem de duas

ampulhetas que são fixadas à beira da mesa e uma linha que liga uma ampulheta à outra, formando assim uma espécie de linha do tempo, um “varal”. Os participantes recebem todos os cartões embaralhados e lêem. Após a leitura afixam à linha, com um pregador, os cartões das datas e os cartões dos acontecimentos formando pares. Esses pares são definidos pelos participantes de acordo com o que eles acham que aconteceu naquela determinada data.

Após todos os grupos montarem suas linhas do tempo o consultor vai explorando cada data abordando os fatos marcantes. Desta forma os participantes vão acompanhando e fazendo a verificação, se acertaram ou não, dos pares que definiram em suas linhas do tempo.

2- Quem é quem – Accor Internacional

Esta atividade limita-se a apresentação de fotografias dos presidentes e co-fundadores da Accor, do presidente da diretoria assim como do comitê de direção Accor. Essa apresentação visa aproximar visualmente o participante da estrutura de direção da Accor Internacional, estreitando mesmo que não diretamente o contato entre direção e colaboradores.

O participante observa as fotografias pré-impressas acompanhando a leitura feita pelo consultor dos nomes de cada membro da diretoria. Para a Accor é extremamente importante que seus colaboradores conheçam as pessoas que estão no comando da empresa.

3- Divisão das Atividades – Criptograma

Os participantes nesta atividade descobrem os grandes blocos de atividades da Accor Internacional e começam a ter a noção de que as marcas que compõem o Grupo estão classificadas dentro destes grandes blocos. Esta atividade é considerada importante pois visa levar os participantes a conhecerem como a Accor organiza, distribui suas diferentes marcas e atividades.

Para descobrir os grandes blocos de atividades os participantes fazem um criptograma, que consiste no preenchimento de uma espécie de palavra cruzada numerada. Em vertical apresenta-se completo o nome Accor, onde cada letra está em um quadradinho com um número. Os participantes têm que preencher observando os números que correspondem à determinadas letras até descobrirem quais são os grandes blocos de atividades da Accor.

4- Accor Teste

Esta atividade apresenta-se com o intuito de levar os participantes a entenderem e argumentarem o significado do nome do Grupo Accor e seu símbolo internacional, os bernaches. O trabalho em equipe e a sinergia, presentes na simbologia dos bernaches, são aspectos fundamentais dentro do Grupo Accor. A sinergia inclusive apresenta-se como um dos valores corporativos.

Os colaboradores, através da história dos bernaches, tomam conhecimento destes aspectos e de sua importância para o Grupo. Esse conhecimento é considerado de extrema importância pelo Grupo Accor pois leva os participantes a perceberem como as diversas marcas interagem e como espera-se que seja a interação colaborador-colaborador e colaborador-multimarca, ou seja, entre colaboradores da mesma marca ou de outras marcas.

Trata-se de uma atividade de pergunta e resposta em múltipla escolha onde o consultor pede para que cada participante leia as alternativas e marquem aquela que para eles está correta. Após a escolha por parte dos participantes da alternativa que eles consideram correta o consultor apresenta a alternativa certa e discorre sobre ela. É importante salientar que a escolha da alternativa é feita individualmente.

5- Álbum de figurinhas – Hotelaria

Nesta atividade o objetivo é levar os participantes a conhecerem todas as marcas da Accor em seu segmento de Hotelaria assim como saber diferenciar uma marca da outra e também argumentar sobre os diferentes serviços e estruturas oferecidos. Tais informações são indispensáveis ao colaborador, segundo a Accor, para que este possa prestar um serviço de excelência pois a cada dia mais e mais clientes solicitam explicações e querem saber mais sobre as diferentes marcas e atuações da Accor.

Através de associações feitas entre figurinhas auto adesivas que apresentam as logomarcas do segmento da hotelaria e o descritivo contido no álbum (material recebido pelos participantes) os participantes descobrem o conceito e as marcas hoteleiras Accor. Os participantes lêem e colam as figurinhas de acordo com as informações e descritivos. O consultor acompanha dizendo se está correto ou não a associação feita. Após a colagem de todas as figurinhas o consultor faz um breve explicativo, fala de curiosidades e informações relevantes de cada marca ali apresentada.

6- Álbum de figurinhas – Serviços Corporativos

Ídem a atividade Álbum de figurinhas – Hotelaria, só que com foco no segmento de Serviços Corporativos.

7- Álbum de figurinhas – Outras Atividades

Ídem a atividade Álbum de figurinhas – Hotelaria, só que com foco no segmento de Outras Atividades.

8- Números-Chaves – Accor Internacional

Nesta atividade os participantes tomam conhecimento dos números-chaves assim como das atividades com maior volume de negócios dentro do universo Accor. Esta atividade é realizada para que os participantes saibam o tamanho e força da empresa e também para que possam responder aos clientes as questões relativas a aspectos financeiros e de grandeza organizacional.

Nesta atividade cada participante preenche lacunas em branco com informações financeiras e numéricas de acordo com uma transparência apresentada pelo consultor.

9- Linha do Tempo Nacional

Ídem a atividade Linha do Tempo Internacional, só que com foco no Brasil.

10- Marcas Accor presentes no Brasil

Esta atividade visa fixar junto aos participantes quais marcas estão presentes no Brasil assim como apresentá-las divididas em blocos de atuação. É importante salientar que o colaborador deve estar apto a apontar quais marcas estão presentes no Brasil, sabendo assim diferenciar a atuação internacional e nacional do Grupo Accor. Essa diferenciação de atuação é importante ser conhecida pelo colaborador pois através dela o cliente poderá ser posicionado quanto à sua demanda nacional ou internacional de produtos e serviços.

Aqui, o consultor apresenta uma transparência contendo a divisão e apresentação das marcas Accor no Brasil e os participantes copiam as informações.

11- Os acionistas

Ressalta-se nesta atividade a importância do participante tomar conhecimento de quem são os acionistas da Accor Brasil e qual a composição percentual acionária pertencente a cada um. Para a Accor o conhecimento dos acionistas da empresa é importante pois leva o colaborador a perceber e saber que há objetivos e metas a serem atingidos e resultados a serem obtidos visando lucratividade para os acionistas e que isso é importante para a perenização da organização.

Para levar estas informações aos colaboradores, o consultor apresenta uma transparência e faz uma explanação do ramo de atuação de cada acionista.

12- Quem é quem – Accor Brasil

Ídem a atividade Quem é quem Internacional, só que com foco no Brasil.

13- Números-chaves – Accor Brasil

Ídem a atividade Números-Chaves Internacional, só que com foco no Brasil.

14- As 5 Revoluções

As 5 Revoluções são apresentadas através de uma transparência onde o consultor faz o explicativo de cada Revolução visando levar o participante a saber como se deu início ao Projeto de Empresa Accor Brasil e fazê-lo sentir-se parte desse projeto. Esta atividade é uma introdução ao Projeto de Empresa Accor Brasil e destaca-se importante devido ao fato de situar o participante sobre experiências passadas vividas pela empresa e o resultado dessas experiências. Isso reflete a preocupação da Accor em estar compartilhando com seus colaboradores o processo

de evolução da empresa para que estes não se sintam meros coadjuvantes deste processo e sim parte integrante e fundamental.

15- O projeto de Empresa

Nesta atividade o participante toma conhecimento do Projeto de Empresa como um todo e sua estrutura geral para que depois quando estiver em sua unidade de atuação possa participar das campanhas e atividades lá realizadas.

Esta atividade visa levar os participantes a conhecerem o Projeto de Empresa para depois se engajarem em atividades relativas ao projeto realizadas em suas unidades de atuação. Este engajamento faz, segundo a Accor, com que o Projeto de Empresa esteja vivo e fortalecido em todos os lugares. Este projeto estando vivo e fortalecido, segundo a Accor, mantém a empresa como um excelente lugar para se trabalhar, mantém a qualidade dos serviços prestados e assegura a lucratividade.

Nesta atividade os participantes assistem a um filme explicativo do conceito do projeto assim como dos eixos que o compõe. Após a exibição do filme o consultor, como forma de maior fixação, utiliza uma transparência apresentando novamente a estrutura e o conceito de cada eixo do projeto.

16- Os 07 valores da Accor – Caça-palavras

Esta atividade apresenta-se com o intuito de levar os participantes a conhecerem os valores do Grupo Accor para que estes se sintonizem com as atitudes, posicionamentos e posturas da empresa. Estas atitudes, posicionamentos e posturas são cobradas pela Accor na relação colaborador-colaborador, colaborador-multimarca, empresa-cliente, empresa-fornecedores, visando a tão sonhada parceria real onde o resultado é positivo para todos os lados.

Em uma mistura de letras, o caça palavras, os participantes descobrem cada valor. Após descobrirem as palavras, circulam-nas e escrevem-nas abaixo do caça palavras para uma maior fixação.

4.6 – Conclusão

Os treinamentos realizados pela Academia Universidade de Serviços visam a melhoria de performance dos colaboradores do Grupo Accor e excelência dos serviços por eles prestados. Conforme HARRINGTON, 1997 afirma, o treinamento relacionado com a melhoria é dirigido no sentido de ajudar o indivíduo a ter um desempenho melhor em qualquer função que ele se encontre ou para qual poderia ser designado dentro da organização. E este tipo de treinamento se inicia quando o colaborador ingressa na empresa, quando é contratado. Um exemplo citado que está em total concordância com essa afirmação é o Projeto de Pré-Abertura de Hotéis realizado pela Academia.

A amplitude, variedade de conceitos e conhecimentos desenvolvidos fica clara no projeto Samba S/A pois leva o colaborador participante a refletir sobre a interação com o cliente, a participação individual e do todo. Este projeto leva também o participante a perceber que seu desempenho deve ser o melhor em qualquer função que esteja para que os objetivos, que pertencem à toda a organização, sejam alcançados. Neste sentido percebe-se um outro ponto importante relativo à qualidade que DEMING, 1990 ressalta como sendo levar os colaboradores a perceberem que cada um tem seu papel a cumprir e que compõem uma parte importante da atividade geral da empresa.

A Academia atua no desenvolvimento relacionado às atividades específicas, às habilidades e conhecimentos exigidos de um colaborador para executar sua função. Esta atuação está também relacionada com a melhoria e excelência de prestação de serviços objetivada pelo Grupo Accor Brasil e pela própria Academia quando relativo aos seus projetos desenvolvidos e sua atuação.

Atuando desta forma, alinhada às estratégias e necessidades da empresa, a Academia Universidade de Serviços está indo de encontro ao que, no capítulo II, MEISTER, 1999, define como Universidade Corporativa, ou seja, o guarda-chuva estratégico que objetiva atender às estratégias empresariais de uma organização.

Diante da realidade de crescimento dos negócios da Accor e por consequência do volume de atuação da Academia e do não aumento de quadro funcional o ensino à distância evidenciou-se como uma alternativa à democratização das informações e forma de atuação, principalmente no caso do programa Descobrindo o Mundo Accor.

Não se trata, no entanto, de uma atuação da Academia de agora em diante somente no modelo à distância. Trata-se sim de uma mescla onde o modelo presencial e o modelo à distância podem se complementar no objetivo maior da Academia Universidade de Serviços que é desenvolver o capital humano do Grupo Accor assim como seus fornecedores e parceiros.

Esta mescla envolve programas que continuem sendo realizados no modelo presencial e outros que sejam desenvolvidos ou ainda adaptados ao modelo à distância.

Conclusões Finais

Nos dias atuais as pessoas precisam estar preparadas para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e as empresas, através de suas Universidades Corporativas, precisam estar oferecendo instrumentos para essas pessoas compreenderem o futuro, ou seja, estarem em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento.

O ensino à distância apresenta-se como uma alternativa de democratização de educação pois as transformações no mundo exigem atualização permanente o que dificilmente poderá ser alcançado através dos meios convencionais (presencial), as barreiras do tempo e espaço precisam ser ultrapassadas através da incorporação das mais modernas tecnologias de comunicação existentes nos dias atuais.

Hoje as qualificações para o trabalho, diante das inovações tecnológicas, adquirem um caráter altamente dinâmico, já que a competência especializada para uma determinada função ou conjunto tecnológico torna-se obsoleta, em um curto prazo de tempo, requerendo da pessoa uma atualização permanente em decorrência das mudanças no processo de trabalho.

O conceito de Universidade Corporativa vem de encontro às necessidades de desenvolvimento de pessoas e ao alinhamento destas à estratégia organizacional. Nos dias atuais não cabe mais a participação não constante dos colaboradores em programas de treinamento. O

desenvolvimento dos colaboradores de uma organização está intimamente ligado ao acerto dos objetivos colocados no plano estratégico. O fundamental agora é colocar uma estrutura permanente de desenvolvimento na qual os colaboradores possam ter acesso à informações úteis e que possam ser aplicadas no seu dia a dia.

Vale lembrar que este desenvolvimento atinge não somente colaboradores, mas também clientes e fornecedores, com o objetivo de que todos passem a ter as qualificações necessárias para atender as metas da empresa, colaborando assim para o seu sucesso. As Universidades Corporativas funcionam de forma mais centralizada e sua proposta é alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica.

Dentro destas soluções de aprendizagem com relevância estratégica, neste trabalho, abordou-se o ensino à distância visando democratização de ensino e informações objetivando melhoria de performance da Academia Universidade de Serviços, Universidade Corporativa do Grupo Accor Brasil.

Do estudo de caso da Academia Universidade de Serviços e seu programa Descobrimdo o Mundo Accor conclui-se que a elaboração deste programa em um novo formato, à distância, poderia gerar um número muito mais significativo de participantes no programa. A análise dos locais onde este programa tem sido aplicado também torna claro a necessidade de maior diversificação e abrangência. Lançando mão do ensino à distância, a Academia Universidade de Serviços, poderá atingir um número de participantes maior em seu programa Descobrimdo o Mundo Accor em relação ao número total de colaboradores do Grupo Accor Brasil, isto sem citar toda a cadeia de valor para qual tal programa também será de grande valia.

O ensino à distância não se trata, no entanto, de um processo de fácil implantação porém de algo da qual a sociedade atual não poderá fugir. Num mundo em que as pessoas cada vez mais têm menos tempo e são constantemente cobradas para estarem atualizadas o ensino à distância

baseado na tecnologia apresenta-se como um grande provedor de disseminação de informações e alavancador de melhoria.

Vale ressaltar que não existe um método único e infalível de ensino à distância. O que observou-se foi uma variedade de experiências realizadas apoiadas na realidade empresarial de cada organização. Estas experiências, maiores ou menores, estão acontecendo dentro das empresas de acordo com a cultura destas organizações, seus referenciais, ambiente tecnológico disponível e alinhamento aos objetivos estabelecidos para sua atuação.

Muitas questões ainda estão aguardando por respostas, que só virão à medida que mais e mais experiências forem realizadas, porém o grande avanço do processo de ensino à distância, seja ele no ambiente aqui estudado ou não, é a democratização do ensino e informações e o ganho é a melhoria de performance (pessoal e profissional) assim como a politização de pessoas e por consequência um mundo melhor.

Segundo HARRINGTON, 1997, a Motorola estima que a cada 1 dólar gasto em treinamento ela recebe 30 dólares em 3 anos em ganhos de produtividade. Diante dessa afirmação e da constatação da não existência de um sistema de medição de ganhos de produtividade e melhoria de performance dentro da Academia Universidade de Serviços fica aqui a sugestão desses temas para desenvolvimento em trabalhos futuros.

Quanto à excelência verificada na atuação e ensino da Academia Universidade de Serviço sugere-se a realização de uma análise estatística, inexistente hoje, visando obter-se uma avaliação qualitativa e por consequência uma medição melhor de sua performance.

Apesar da não existência de uma avaliação qualitativa, pode-se afirmar, baseado em todo o estudo da atuação e atividades da Academia, que se trata de um modelo de excelência na prestação de serviços e Universidade Corporativa.

Referências Bibliográficas

Albrecht, Karl, *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, 1988, 241p

Albrecht, Karl, *Service Within*, Business One Irwin, 1990, 203p

Belloni, Maria Luiza, *Educação à Distância*, Editora Autores Associados, 1999, 115p

Carvalho, Irene Mello, *O processo didático*, 6ª edição, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987, 400p

Castro, Alfredo Pires, *Qualidade e Energização do Patrimônio Humano*, Editora Qualitymark, 1993, 158p

Crosby, Philip B., *Let's Talk about Quality*, McGraw-Hill, 1989, p.109-132

Crosby, Philip B., *Qualidade é investimento*, José Olympio Editora, 1979, 327p

Crosby, Philip B., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, 1984, p.87-93

- Deming, W. Edwards, *A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação*, Qualitymark, 1997, p.99-119
- Deming, W. Edwards, *Qualidade: A Revolução da Administração*, Editora Marques Saraiva, 1990, p.39-190
- Driscoll, Margaret, *Web-Based Training – Using Technology to Design Adult Learning Experiences*, Jossey-Bass Pfeiffer, 1998, 278p
- Dryen, Gordon, Vos, Jeannette, *Revolucionando o Aprendizado*, Makron Books, 1996, 500p
- Eboli, Marisa, *Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI*, Schmukler Editores Ltda, 1999, 223p
- Ellis, Alan L., Wagner, Ellen D., Longmire, Warren R., *Managing Web-Based Training - How to keep your program on track and make it successful*, ASTD, 1999, 158p
- Eugenio, Vince, *Implementing learning technologies ? Start with a strategic plan*, Training University Magazine, Mar/Apr 1998, p.1-8
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, *Novo Aurélio – O dicionário da Língua Portuguesa*, Editora Nova Fronteira, 1999, 2.128p
- Garrison, D. Randy, *Understanding Distance Education*, Routledge, 1990, p.90-95
- Gordon, Edward, *A Renaissance for Learning in American Business*, Training University, 1995, p.1-6
- Grifo, Equipe, *Iniciando os conceitos da Qualidade Total*, Editora Pioneira, 1998, 61p

- Haidt, Regina C.Cazaux, *Curso de Didática Geral*, 7ª edição, Editora Ática, 1999, 327p
- Harry, Keith, John, Magnus, Keegan, Desmond, *Distance Education: New Perspectives*,
Routledge, 1993, p.338-339
- Harrington, James S., *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*, Makron Books,
1997, p.31-69, p.255-285
- Keegan, Desmond, *Theoretical Principles of Distance Education*, 2ª edição, Desmond Keegan,
1996, p.160-179
- Kotler, Philip, *Administração de Marketing*, 2ª edição, Editora Atlas, 1993, p.539-556
- Meister, Jeanne C., *Educação Corporativa-A Gestão do Capital Intelectual através das
Universidades Corporativas*, Makron Books, 1999, 296p
- Mezomo, João Catarin, *Gestão da Qualidade Total na Escola*, Editora Vozes, 1997, p.137-159
- Moore, Michael, *Contemporary Issues in American Distance Education*, Pergamon Press,
1990, p.09-10, p.390-398
- Ramos, Cosete, *Sala de Aula de Qualidade Total*, Editora Qualitymark, 1997, 225p
- Sashkin, Marshall, Kiser, Kenneth, *Gestão da Qualidade Total na Prática*, Editora Campus,
1994, p.23-48
- Senge, Peter M., *A Quinta Disciplina*, 8ª ed, São Paulo, Best Seller, 1996, 444p

Senge, Peter M., Kleiner, Art, Robert, Charlotte, Ross, Richard, Smith, Bryan, *A Quinta
Disciplina – Caderno de Campo*, Quality Mark, 1997, 543p

Apêndice

Pesquisa Melhores Empresas

ACCOR

Do sucesso o grupo francês Accor entende. Mais de sete bilhões de dólares, em mais de 3.000 lojas espalhadas pelo Brasil, o grupo Accor nasceu e cresceu graças ao seu grupo de 100 lojas, restaurantes. Em 1998, a Accor sabe que, se não se tratarem como estrelas aos clientes e fornecedores, não há como crescer. E o mesmo raciocínio vale para os funcionários. Por isso, são tratados no pato da man. Isso pode ser comprovado de várias maneiras ao primeiro olhar casual. Adm. e o presidente da Accor, Bruno Antonio, por exemplo, está no escritório e recebe os funcionários de todas as cidades do grupo no Brasil, há 23 anos. Todo mundo é considerado presente e tem direito a esquentados que fazem muito mais bem, que qualquer treinamento de vendas, mais que de São Paulo, em 1998, o grupo vai muito bem. O grupo Accor possui atualmente 175 milhões de reais em vendas em 1998, e mantém ao que não diz. A Accor possui cerca de 4.340 pessoas. No máximo, quanto mais rápido assilar a carreira de cerca 7.000. Desde o primeiro dia, cada um deve ser tratado como um funcionário de primeira.



5 ESTRELAS					
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Salários
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Benefícios
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Oportunidades de carreira
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Segurança e confiança na gestão
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Orgulho do trabalho e da empresa
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Clareza e abertura na comunicação interna
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Carregamento no ambiente de trabalho
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Treinamento e desenvolvimento
★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Inovação no sistema de trabalho



DADOS DA EMPRESA		Indicador	Valor
Requisito		R\$ 795.395.532,00	
Funcionários		10.592	
Executivos		1.093	
Média salarial		R\$ 756,00	
Funcionários com nível superior		1.745 (16%)	
Treinamento (horas por funcionário/ano)			
Executivos		90 horas	
Não executivos		60 horas	
Funcionários acima de 40 anos		2.929 (14%)	
Funcionários com mais de dez anos de empresa		513 (3%)	
Funcionários admitidos em 1998		6.705	
Funcionários que deixaram a empresa em 1998		6.165	
Desligamento do número de funcionários		1.517	
Taxa de turnover		29%	
Executivos admitidos em 1998		233	
Mãe em cargos de direção e gerência		491 (44%)	
Técnicos admitidos em 1998		40	
Executivos admitidos em 1998		133	
Funcionários brasileiros que trabalham no exterior		5	
Dívida de empresas: dívidas a governo 18%; fornecedores 5%; bancos 2%; administrativos 5%; outros 77%			

- PRINCIPAIS VANTAGENS**
- Plano de distribuição de lucros: uma empresa que não consegue a mesma um plano negócio. No ano passado, isto rendeu uma média de 1,2 salário e mais para os funcionários.
 - O plano de saúde é por 5 sal de graça para todo mundo.
 - Há todas chances de crescer na carreira, principalmente para o pessoal administrativo.
 - A comunicação é muito boa e transparente política de "portas abertas". Todo mês há encontros e grupos de discussão com o gerente-geral e os diretores.
 - O grupo tem vagas em 33 cidades brasileiras. Se for bom para o funcionário, ele pode pedir transferência para outras cidades.
 - A empresa investe em treinamento. Tem uma universidade própria para formar, desenvolver e reciclar funcionários.

