



Bruno Taranto Malheiros

**Educação a Distância nas Universidades Corporativas:
Uma análise do desenvolvimento de Competências Individuais
Comportamentais**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Sandra Regina Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Agosto de 2009



Bruno Taranto Malheiros

**Educação a Distância nas Universidades Corporativas:
Uma análise do desenvolvimento de Competências Individuais
Comportamentais**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de
Pós-graduação em Administração de Empresas da
PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora
abaixo assinada.

Prof. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Ana Heloísa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Andrea Cecília Ramal

ID Projetos Educacionais

Prof. Nizar Messari

Coordenador Setorial do Centro

Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 25 de Agosto de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

Bruno Taranto Malheiros

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, Especialista em Psicopedagogia e Orientação Educacional pela UFRRJ, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Veiga de Almeida. Graduado em Pedagogia pela Uni-Rio (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro), participa frequentemente de congressos na área de administração no Brasil e no exterior. Profissionalmente, exerceu posições de Gerência e Consultoria em diversas organizações.

Ficha Catalográfica

Malheiros, Bruno Taranto

Educação a distância nas universidades corporativas: uma análise do desenvolvimento de competências individuais comportamentais / Bruno Taranto Malheiros ; orientadora: Sandra Regina Rocha-Pinto. – 2009.

92 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

CDD 658

Este trabalho é dedicado à memória de minha avó, Lizete, que, indo ao encontro de Deus, deixou-nos a todos com o coração apertado, aguardando o momento de reencontrá-la.

Agradecimentos

À minha orientadora, Sandra Regina Rocha-Pinto, pela paciência e apoio em horas difíceis, além de toda doação, fundamentais à realização deste trabalho.

Aos irmãos Gustavo e Rafael, pelo apoio, à minha mãe, Helen Solange, pela presença constante e ao amigo Rodrigo, pela companhia.

À PUC-Rio, por todo o apoio recebido.

A Todos os professores e funcionários do IAG pela ajuda durante o curso e por todo o apoio dispensado.

À Andrea Ramal, Silvina Ramal e Ana Maria Rodrigues pelas palavras de apoio e amizade.

À Tatiana Pitta e Carlos Fernando, pelo prazer do convívio.

A todos os amigos que fiz no caminho.

Resumo

Malheiros, Bruno Taranto. Rocha-Pinto, Sandra Regina. **Educação a Distância em Universidades Corporativas: Uma Análise do Desenvolvimento de Competências Individuais Comportamentais**. Rio de Janeiro, 2009. 92p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As Universidades Corporativas surgiram com o objetivo de trazer respostas quanto à formação eficaz dos trabalhadores. Contudo, algumas lacunas permanecem não preenchidas. É este o caso do uso de cursos on-line na modalidade auto-estudo. O objetivo desta pesquisa foi identificar os principais pontos a serem considerados para que a utilização da educação a distância por meio de cursos on-line oferecidos por universidades corporativas viabilize o desenvolvimento de competências individuais comportamentais. Para isso foram feitas revisões de literatura acerca do processo de aprendizagem organizacional, da utilização da educação a distância em Universidades Corporativas e do conceito de Competências. Em seguida, foram entrevistados três gestores, nove treinandos e quatro consultores de uma empresa que trabalha com estes cursos. As entrevistas foram transcritas e categorizadas com o apoio do sistema *Atlas.ti*. Foram encontradas treze categorias que, agrupadas, concentraram-se em três focos: foco gerencial, foco individual e foco do projeto. A conclusão a que se chegou após a pesquisa é que estes cursos são capazes de viabilizar o desenvolvimento de competências comportamentais desde que os três focos encontrados sejam cuidadosamente analisados. Ao final, são sugeridos alguns temas que aprofundam a presente pesquisa.

Palavras-chave

Aprendizagem organizacional; educação a distância; universidades corporativas; desenvolvimento de competências.

Abstract

Malheiros, Bruno Taranto. Rocha-Pinto, Sandra Regina (advisor). **Distance Education in Corporate Universities: an Analysis about Development of Individual Behavioral Competences.** Rio de Janeiro, 2009. 92p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The corporate universities were developed with the objective of providing answers about the most efficient way of preparing labors. However, some gaps are still not fulfilled. This is the case of using on-line courses in self-study modality. The objective of this research was to identify the main aspects to be considered in order to utilization of on-line courses possibility the development o behavioral individual competences. Reviews in literature about organizational learning, using distance education in corporate universities and the concept of competences were done. So, three groups of people were interviewed: three managers, nine students and four counselors of a company that use this type of course. The interviews were transcript and categorized with the support of the system *Atlas.ti*. Thirteen categories were found and consolidated in three points: managerial, individual e project point. The conclusion of this research is that these types of courses are able to develop behavioral competences since these three aspects been carefully observed. In the end, some themes are appointed to detail this research.

Keywords

Organizational learning; distance education; corporate university; development of competences.

Sumário

1 O PROBLEMA	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivos	17
1.3. Delimitação do Estudo	17
1.4. Relevância do Estudo	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Aprendizagem Organizacional	19
2.1.1. Conceituando aprendizagem organizacional	19
2.1.2. Níveis de aprendizagem organizacional	24
2.2. Educação a Distância em Universidades Corporativas	28
2.2.1. A Educação a Distância no contexto das Universidades Corporativas	28
2.2.2. A Opção pelo Ensino a Distância nas Universidades Corporativas	29
2.2.3. Fatores de Sucesso em Cursos a Distância Desenvolvidos por Universidades Corporativas	31
2.2.4. Educação a distância: Limitações do Método	33
2.3. Desenvolvimento de Competências Individuais comportamentais	36
2.3.1. O que é competência?	36
2.3.2. Competências Individuais comportamentais	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	43
3.1. Tipo de Pesquisa	43
3.1.1. Estudo de caso	44
3.1.2. O papel do pesquisador	45
3.2. Coleta de Dados	45
3.2.1 Delimitação do estudo	45

3.2.2 Considerações éticas	46
3.2.3 Estratégia para coleta de dados	47
3.3. Tratamento dos Dados	48
3.3.1 Validação da pesquisa	50
3.4. Limitações do Método	51
4 RESULTADOS	52
4.1. Vale – Contextualização da empresa em estudo	52
4.1.1. Missão, Visão e Valores Vale	54
4.1.2. Valer – Educação Vale	55
4.2. Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos gestores	56
4.2.1. Redução de custos	57
4.2.2. Autonomia no Processo de Aprendizagem	59
4.2.3. Perenidade e formação em massa	60
4.3. Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos treinandos	62
4.3.1. Gestão Temporal e Geográfica	62
4.3.2. Autonomia no Processo de Aprendizagem	65
4.3.3. Inclusão Digital	68
4.3.4. Ausência de Trocas Presenciais	69
4.3.5. Falta de Acompanhamento	71
4.3.6. Despreparo do Aluno para esta Modalidade	72
4.4. Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos consultores	73
4.4.1. Emergência do Conceito de Auto-Desenvolvimento	74
4.4.2. Importância da Formação Contínua	76
4.4.3. Necessidade de estruturação de Planejamento Educacional	77
4.4.4. Valorização da utilização de tecnologias na educação	78
5 CONCLUSÕES	79

5.1. Resumo dos Resultados	80
5.2. Implicações Gerenciais	84
5.3. Sugestões para Estudos Futuros	85
 6 BIBLIOGRAFIA	 86
 7 ANEXOS	 90
7.1. Anexo 1 – Roteiro de Entrevista – Alunos	90
7.2. Anexo 2 – Roteiro de Entrevista – Gestores	91
7.3. Anexo 3 – Roteiro de Entrevista – Consultores	92

Lista de Figuras

Figura 1: A teia da aprendizagem nas organizações	21
Figura 2: Aprendizagem e mudança	26
Figura 3: Níveis de Aprendizagem	27
Figura 4: O que é competência?	37
Figura 5: Estrutura da análise documental	48
Figura 6: Mapa da Vale no Brasil	53
Figura 7: Mapa da Vale no mundo	56
Figura 8: Análise das repostas dos gestores	57
Figura 9: Análise das respostas dos treinandos – Foco positivo	62
Figura 10: Análise das respostas dos treinandos – Foco negativo	69
Figura 11: Classificação dos resultados – Palavra dos consultores	73
Figura 12: Consolidação dos resultados das entrevistas	79
Figura 13: Agrupamento das categorias em grandes focos	83

Lista de Quadro

Quadro 1: Evolução das Universidades Corporativas no Brasil	15
Quadro 2: Cursos on-line de desenvolvimento de Competências Individuais comportamentais	16
Quadro 3: Áreas de consenso no conceito de aprendizagem Organizacional	22
Quadro 4: Pontos comuns sobre a definição aprendizagem organizacional	23
Quadro 5: Conceitos de Competência	38
Quadro 6: Os 20 autores mais citados como referências bibliográficas	39
Quadro 7: Fontes de evidências: pontos fortes e fracos	47
Quadro 8: Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto	50