



EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR DE MINERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM MINAS GERAIS

DISTANCE EDUCATION AND DEVELOPMENT OF PEOPLE AT THE MINING SECTOR: A CASE STUDY IN MINAS GERAIS

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA, Dr.

Centro Universitário- UNA

lassaraiva@uol.com.br

MARIA MERCÊS MOURA ANDRADE, Esp.

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI

merces@uai.com.br

RESUMO

Para lidar com os desafios cada vez mais complexos desde o final de década de 1990, as empresas têm buscado manter profissionais produtivos e responsáveis pelos objetivos corporativos. Para isso, investem cada vez mais na educação à distância porque promove a aprendizagem individual e coletiva, dissemina conhecimento e cria oportunidades concretas para a qualificação dos empregados. O objetivo neste trabalho é discutir como a educação à distância pode ser utilizada como instrumento para o desenvolvimento de pessoas, o que foi viabilizado por meio de uma estratégia qualitativa de pesquisa realizada na Mineradora. As principais fontes de dados foram documentos internos e entrevistas em profundidade. Os principais resultados mostram que embora a educação à distância seja tecnicamente usada para o desenvolvimento de empregados, há uma percepção de acúmulo de trabalho por conta de ser mais uma atribuição, o que pode se tornar um obstáculo para a consolidação da iniciativa.

Palavras-Chave: Educação à Distância. Educação Profissional. Treinamento. Desenvolvimento. Capacitação Profissional.

ABSTRACT

To deal with the more and more complex business challenges since the end of 90's, companies have kept productive and responsible employees for achievement of corporate goals. To this, they have invested in distance education because it promotes collective and individual learning, disseminates knowledge and create concrete opportunities to develop employee skills. Our objective in this paper is to discuss how distance education can be used as a tool for people development. We made this through a qualitative research strategy in studied Company. Main data source were internal documents and in-dept interviews. Main results show that although distance education is technically used to employee development, the employees perceive it as an accumulation of work. It would be "another" attribution, what can become an obstacle to consolidation of initiative.

Key-words: Distance Education. Professional Education. Training. Development. Professional Capacitating.

1 INTRODUÇÃO

A educação à distância tem se mostrado como uma alternativa das mais interessantes para o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas. Ela vem ganhando espaço neste terreno porque oferece conhecimento, flexibilidade de espaço e de tempo aos usuários (pode ser acessado a qualquer hora e lugar), e interatividade (aprende-se por conta própria a partir dos recursos existentes, como livros, programas de televisão, internet, teleconferências). Além disso, as evidências de economia em custos por estudante, as possibilidades pedagógicas, e a necessidade de modernização tecnológica própria do modelo contribuem para que se apresente como uma metodologia atraente para o desenvolvimento de pessoas.

Além das características enumeradas, notamos uma tendência crescente da aproximação do ensino tradicional da aprendizagem à distância, o que tem trazido ao primeiro muitas características existentes no segundo, principalmente no que se refere à absorção de novas tecnologias no ensino (ARRUDA, 2001). Em um quadro de constantes transformações, o acesso às informações sistematizadas requer ações além da educação formal, como meio de capacitação para a tomada de decisões autônomas. A educação à distância pode atender a demandas múltiplas, da atualização de conhecimentos específicos, passando pela educação permanente, à formação profissional.

Mais do que substituta da educação presencial, esta abordagem pode ser utilizada como forma educacional complementar, atualizando os profissionais sobre os avanços promovidos em suas áreas específicas, ou desenvolvendo competências estratégicas para o desempenho profissional. É cada vez maior o número de empresas que descobrem vantagens do treinamento à distância, não somente pela possibilidade de redução de custos, mas também pelo envolvimento de grande número de pessoas ao mesmo tempo, em regiões distantes umas das outras (ROSENBERG, 2002). A introdução da tecnologia associada a esta modalidade educacional exige dos estudantes atualização de procedimentos de trabalho em velocidade compatível com os lançamentos constantes na micro-informática. O computador passa a ser um instrumento indispensável à capacitação pessoal, o que, aliado aos recursos da multimídia e com a interação dos bancos de dados fornece aos educadores instrumentos eficientes de comunicação de via dupla com os estudantes. Diante disso, cabe às organizações conhecer as opções disponíveis e definir as configurações mais ajustadas às suas necessidades.

Com base nos aspectos levantados, o objetivo deste trabalho é analisar o uso da educação à distância como meio de desenvolvimento de pessoas no meio empresarial. Operacionalmente, procuramos responder às seguintes questões: Qual a receptividade dos empregados às mudanças trazidas pela educação à distância? Que balanços os envolvidos com o processo fazem desta iniciativa em termos de desenvolvimento profissional? Qual a atratividade da proposta para os empregados? Como é estruturado o ambiente de aprendizagem à distância em termos físicos e tecnológicos? Quais os problemas da educação à distância no meio empresarial? Para responder a tais questionamentos, conforme será detalhado na metodologia, tomamos como base uma empresa do setor de mineração.

Após esta introdução, apresentamos quatro seções de natureza teórica, que discutem a transição da área de treinamento e desenvolvimento, os principais aspectos da gestão da educação à distância, a educação à distância como recurso educacional adotado pela universidade corporativa, e os pressupostos do desenvolvimento de empregados no meio empresarial. Em seguida, apresentamos a metodologia que estruturou o estudo,

acompanhada da descrição do caso analisado. Em um terceiro momento, apresentamos a análise dos dados, estruturada de acordo com os objetivos específicos detalhados anteriormente, o que precede as considerações finais.

2. A MUDANÇA DE PERSPECTIVA DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Já há algum tempo as organizações têm se deparado com um contexto além do taylorismo-fordismo (LAZZARATO; NEGRI, 2001; BAUMAN, 1998). Em linhas gerais, um dos principais pontos de estrangulamento do modelo é a falta de especialização e de competências dos empregados (BRAVERMAN, 1987). Desde a ascensão da especialização flexível na década de 1970 (PIORE; SABEL, 1984), assistimos à sedimentação da necessidade de os empregados possuírem múltiplas competências, o que teoricamente os faria menos descartáveis e submissos considerando o ganho a partir do uso de seus saberes no processo produtivo. Ainda que observemos que a instabilidade dos empregados faz parte dos dias atuais (CARDOSO, 2000), o fato é que tais alterações estruturais levaram a modificações na forma de gestão das pessoas, especialmente no que se refere ao relacionamento entre educação e competitividade.

Esta esfera multipolarizada passou a ser dominada por certos compromissos, que consideram tais mudanças como ponto de partida para que suas ações sejam mais efetivas. Nesta nova concepção, a visão que se tem dos empregados os promove de simples recursos organizacionais a seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento e habilidades, tornando-se, por isso, parceiros da organização. Emancipa-se o homem porque uma pessoa é mais útil à nova fase do projeto capitalista do que um recurso, ainda que humano (TREJOS, 1997). É porque mudou o teor das tarefas que o homem é outro. Nesse sentido é válido questionar até que ponto as denominações disseminadas no ambiente empresarial, como ‘colaborador’ e ‘parceiro’ refletem, de fato, a ascensão do empregado à condição de cidadão, como discutem Pimenta (1999) e Saraiva (2001). A natureza de tais parcerias parece ser mais do tipo “você aceita as regras do jogo” do que “negociando, chegamos a um resultado satisfatório para todos”, como sustenta Garcia (1999).

Nessa nova visão, fortalecem-se estruturas horizontalizadas, ao mesmo tempo em que tarefas integrais e complexas demandam profissionais capazes de concepção e de execução de atribuições (EBOLI, 2002). O problema da maior parte das organizações quanto à sua mão-de-obra é que as áreas de treinamento e desenvolvimento se estruturaram em termos funcionais para atender às necessidades do paradigma anterior, o que implica desenvolver habilidades do empregado para realizar determinada atividade, em um esquema restrito ao padrão estímulo-resposta (ou cargo/resultado). Superar esta visão imediatista é um trabalho árduo que faz parte da agenda da Gestão de pessoas, o que tem gerado mudanças em termos estratégicos, ainda que em (ainda) poucas organizações. Tal concepção implica uma verdadeira mudança de cultura empresarial de competências e resultado, modificando não só a estrutura e a política internas, mas também a mentalidade organizacional para fazer frente a um novo tempo, em que a educação à distância adquire relevância.

2.1 Do desenvolvimento de pessoas à gestão da educação à distância

Empresas de todas as partes do mundo têm se questionado sobre a sua capacidade de auxiliar seus empregados a se desenvolverem observando o ritmo das transformações, o que envolve uma mudança cultural pela reavaliação de paradigmas, posturas e comportamentos. A idéia, entretanto, não é totalmente nova. As empresas sempre competiram com base em conhecimento, know how, capacidade e especialização. Mas no quadro atual, a intensificação da competição em diversos setores e mercados, as constantes inovações tecnológicas, as fusões e aquisições, a complexificação dos produtos e serviços e a necessidade de realizar mudanças mais rápidas (LUTTWAK, 2001), colocaram em primeiro plano as pessoas (CRAWFORD, 1994; EDVINSSON; MALONE, 1998) e a liderança intelectual (e não só de mercado) das empresas.

As organizações aos poucos reconhecem que a habilidade de fabricar produtos ou de prestar serviços precisa ser complementada pela de lidar refinadamente com informações (AKTOUF, 2004) para que se atendam as demandas dos clientes em termos de velocidade, flexibilidade e custos (CASTELLS, 1999). O grande desafio está em promover as mudanças necessárias para alcançar o novo patamar, o que envolve aprender, o reconhecimento da real necessidade dessa aprendizagem e a implementação de ações que a promovam de forma contínua, tanto no nível individual quanto no organizacional. Por isso, um número cada vez maior de profissionais, e não só apenas os da área de Gestão de pessoas, necessita compreender em profundidade a aprendizagem e seus processos.

As empresas têm buscado manter profissionais produtivos e adequados às suas estratégias, capacitando-os a vencerem desafios, e para serem responsáveis pelos objetivos corporativos. Com o intuito de tornar seus profissionais mais capacitados para tal, as empresas investem crescentemente em programas de desenvolvimento, que apresentam diferenças em relação à perspectiva anterior em alguns aspectos relevantes: a) a educação não é especificamente associada a processos internos, o que aumenta o potencial de emancipação do empregado pela ênfase na educação profissional em detrimento do adestramento associado às especificações do cargo; b) uso de múltiplas tecnologias combinadas, de forma a proporcionar um aprendizado baseado em diversas possibilidades; c) aplicação do conhecimento, que precisa se basear nas práticas organizacionais; e d) processualidade ao invés de finalidade, ou seja, aprende-se continuamente, e, em termos de aprendizagem, o processo é mais importante do que o resultado final. (SARAIVA; BENEVIDES, 2006).

A educação à distância tem sido reconhecida como um meio de promover a aprendizagem individual e coletiva, disseminando conhecimento e criando oportunidades para a qualificação dos empregados (GDIKIAN; SILVA, 2002). Os obstáculos que as empresas enfrentam no momento de traçar um curso de ação nesse sentido são os mesmos que enfrentam ao introduzir qualquer inovação. Uma visão comum é que os indivíduos, já que estão habituados a métodos tradicionais de aprendizado, não vêem, e nem entendem a necessidade de mudá-los. McGregor (1980), por exemplo, critica a idéia de que as pessoas naturalmente resistem ao novo. Para ele, esta resistência está mais no olhar do gestor, e nos preconceitos que carrega, do que nos empregados, sendo os procedimentos concebidos de acordo com o que os gestores percebem, o que coloca em xeque a visão de que toda mudança é uma ameaça.

Contudo, como qualquer processo de mudança organizacional passa por transformações nas atitudes das pessoas (MOTTA, 1997; LIMA, 2003), é importante atentar aos diversos aspectos e implicações da gestão da educação à distância.

O primeiro fator a ser considerado é o incentivo para a criação de uma cultura para o aprendizado. Como uma das questões fundamentais da educação à distância é conectar o trabalho e o aprendizado, gerenciar o processo é necessário, no sentido de identificar as melhores práticas de monitoramento das atividades. Nesse ponto, não se pode ignorar a gestão do conhecimento. Para que sua implantação seja bem sucedida, é imprescindível que existam três condições fundamentais: a) uma cultura orientada para o conhecimento; b) uma ampla infra-estrutura de tecnologia da informação; e c) o apoio da alta gerência. A cultura orientada para o conhecimento é um dos principais alicerces para o sucesso de um projeto do conhecimento, pois fornece às pessoas condições para compartilhar o que sabem e para que se tornem receptoras de conhecimentos úteis para o desenvolvimento de suas atividades (CAMPOS; BARBOSA, 2001). Esta visão evidentemente despolitiza a questão, considerando que há um natural ambiente altruísta nas empresas – e não de apropriação, própria do capitalismo (SENNETT, 1999) – um aspecto ainda pouco discutido pelos teóricos da gestão do conhecimento. A preocupação com a cultura se reveste de importância principalmente por conta do fracasso de algumas empresas, que, após o investimento em novas tecnologias, descobriram que não tinham um “ambiente propício” para o novo. A criação de uma genuína cultura de aprendizado, além das necessárias considerações sobre os resultados, é difícil porque há visões estabelecidas de que aprendizado e trabalho são diferentes em termos de resultado associado, pois aprender não é produtivo, ao passo que trabalhar, o é (ROSENBERG, 2002).

O segundo aspecto a considerar é o papel do coach, “um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado” (GIL, 2001, p.283). O coach é uma espécie de gestor, sendo seu papel relevante em ambientes de mudanças constantes (WARAH, 1999). “Ao contrário do gerente tradicional, que foca os melhores e piores desempenhos, o gerente como coach identifica as competências que distinguem os melhores dos desempenhos médios e tenta ajudar todos a desenvolvê-las” (WARAH, 1999, p.56). Seu papel é facilitar a aprendizagem, atuando como ligação da comunicação empresarial, tanto no sentido top-down-top, quanto entre as unidades do negócio. Ele é o principal responsável pela integração dos indivíduos e pela comunicação das idéias, assim como pela inovação e desenvolvimento de produtos e processos. Assim, o coaching¹ é estratégico para as organizações.

A última dimensão a ser considerada na gestão da educação à distância é a gestão de pessoas, diretamente afetada com as mudanças empresariais em curso. Com o advento da era da informação (CASTELLS, 1999), tanto gerentes como empregados assumem novas posturas, adquirem habilidades com o objetivo de contribuir para os resultados empresariais. A gestão de pessoas tem espaço para se mostrar aliada corporativa nas questões relacionadas ao aprendizado contínuo e no incentivo ao autodesenvolvimento dos empregados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). No caso específico da educação à distância, cabe ao profissional desta área o papel de agente facilitador do processo, avaliando qual o conteúdo mais adequado ao conhecimento, se visualmente o material é atrativo e, principalmente, atuando como parceiro junto ao empregado-estudante, minimizando suas dúvidas e sugerindo alternativas (SARAIVA; BENEVIDES, 2006). De acordo com Eboli (2002, p.206), isso significa a criação de um ambiente em que membros da equipe usem seu potencial para alcançar padrões elevados de desempenho. Os profissionais de gestão de pessoas, portanto, se tornam agentes de aprendizagem à medida que desenvolvem a habilidade de parceria na criação de sistemas ligados à melhoria de competências estratégicas e alcance de resultados para a organização.

2.2 As universidades corporativas e a educação à distância

As empresas se dão conta da necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendam uns com os outros e compartilhem conhecimento para solucionar seus problemas. A demanda por uma educação continuada tem levado algumas organizações a assumirem de forma mais estruturada o processo de aprendizagem de seus empregados, investindo na educação à distância. Essa postura implica desenvolver aspectos significativos para os resultados. Para isso, precisam de ferramentas que possibilitem desenvolver as pessoas em consonância com as exigências do mercado, otimizando investimentos em educação, gerindo competências ou criando alternativas para minimizar sua obsolescência.

No que se refere à assunção da responsabilidade da coordenação do aprendizado e educação dos empregados pelas empresas, procura-se suprir as carências das competências identificadas como estratégicas para obtenção dos resultados esperados (PIETRYKOWSKI, 2001). Isso traz uma evolução qualitativa para a área de treinamento e desenvolvimento, o que tem fortalecido o conceito de Universidade Corporativa, um instrumento vitalizador de base humana para o sustento do desenvolvimento estratégico das empresas. Constitui “um veículo que vincula a aprendizagem às metas empresariais de uma organização, apresentando-a de modo acessível e econômico” (MEISTER, 1999, p.36). Eboli (2004, p.48) a conceitua como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competência”.

A implantação de universidades corporativas, contudo, não se trata de um modismo, sendo necessária a adoção de alguns princípios. O primeiro está relacionado com a formatação de programas alinhados com competências críticas empresariais e humanas demandadas. O segundo diz respeito a uma mudança do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – “a qualquer hora e em qualquer lugar”. Outras ações correspondem ao delineamento de projetos que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial, e ao estímulo de gerentes e líderes no envolvimento com o processo educacional, se portando como educadores formadores de talentos e agente de mudança na organização (EBOLI, 2002).

O investimento dedicado neste tipo de projeto é alto. Os profissionais de gestão de pessoas precisam atuar como facilitadores do processo, e para isso é imprescindível conhecer, acompanhar o aprendizado, bem como avaliar resultados e mensurar os ganhos obtidos em cada processo (BLASS, 2001). Ao conhecer o processo e antecipar-se aos possíveis obstáculos, estes profissionais desempenharão um papel de melhoria dos projetos estratégicos da empresa, além de se alinharem às diretrizes corporativas, contribuindo efetivamente para o alcance dos resultados organizacionais.

2.3 Pressupostos do desenvolvimento de empregados

Organizações que enfrentam condições de incerteza, intensa competição e ambiente de constantes mudanças, devem ser capazes de mapear o que seus empregados sabem, e, a partir disso, desenvolver novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que, numa economia onde a única certeza é a incerteza, o conhecimento propicia uma vantagem competitiva duradoura. Para eles, o sucesso das empresas japonesas deveu-se em grande parte à sua capacidade de criar, difundir e incorporar novos conhecimentos a seus produtos,

serviços e sistemas. A criação do conhecimento precisa integrar a estratégia empresarial, representando a chave para a inovação contínua desde que haja interação dinâmica entre os diferentes níveis da empresa para que um diálogo constante entre diferentes perspectivas gere uma nova perspectiva coletiva.

Além da capacidade de aprender, é preciso acrescentar a capacidade de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos (GOLD et al., 2001). O capital, ainda que esteja na raiz do processo, não é o único fator a ser considerado – as pessoas e suas competências também o precisam ser. Neste ambiente, em que o uso da tecnologia se faz presente, a informação pode ser transferida com grande facilidade ao redor do mundo e a geografia não constitui obstáculo para o sucesso desta comunicação (CHOMSKI, 2002).

Kim (1998) se dedicou ao estudo do processo por meio do qual a aprendizagem individual promove a organizacional (ANTONACOPOULOU, 2001). Uma organização aprende por meio de seus membros individuais, por conseqüência, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual. Tudo isso está relacionado portanto, com o conhecimento e o aprendizado humanos, e dentro do cenário organizacional podemos observar que as empresas se tornam cada vez mais locais. Isto implica aprendizagem localizada e socialmente relevante, uma tendência crescente, especialmente ao considerarmos o tempo que o indivíduo passa no ambiente de trabalho. Para o alcance deste desenvolvimento, é necessário que o gestor de pessoas considere a criação de um ambiente de aprendizagem em que os empregados possam compartilhar as experiências que possuem, dando oportunidade para que o conhecimento latente possa ser explicitado e para transformar os conhecimentos tácitos e o aprendizado individual em conhecimentos e aprendizado organizacionais. Mais uma vez a questão da apropriação do conhecimento é omitida da discussão, como se todos os empregados concordassem espontaneamente em ceder o que sabem à organização em que trabalham. Lage (2003) coloca adequadamente esta problemática ao identificar a insatisfação de engenheiros de uma empresa do setor de mineração com tal política de gestão do conhecimento.

Nesse cenário, o conhecimento dos indivíduos e das empresas (tácito e explícito), não está isolado, mas em constante interação. Para que produza vantagem competitiva sustentável, o conhecimento precisa ser gerenciado de forma pró-ativa pelas empresas e uma maneira de pensar no valor e nos benefícios do gerenciamento do conhecimento é pensar nele como um “cérebro virtual da corporação”. O interesse das organizações pelo conhecimento de seus empregados se deve ao fato de ele estar muito associado à ação, pois é fortemente avaliado pelas decisões e ações que ele desencadeia.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi baseado na seguinte questão de pesquisa: Como a educação à distância é aplicada para o desenvolvimento de pessoas no meio empresarial? Para respondê-la, trabalhamos com cinco objetivos específicos: a) descrever o modelo de educação à distância adotado pela Mineradora na sua Universidade Corporativa; b) analisar a receptividade dos empregados às mudanças trazidas pela educação à distância; c) discutir a percepção de desenvolvimento profissional trazido pela educação à distância; d) analisar a atratividade, o ambiente e a tecnologia da educação à distância; e d) discutir os problemas da aplicação da educação à distância no meio empresarial.

Neste trabalho, uma vez que se procura analisar a aplicação da educação à distância para o desenvolvimento, é indicado o uso de uma estratégia qualitativa de pesquisa, que permite que as respostas emirjam a partir da interação com os entrevistados. A operacionalização se deu por meio de uma pesquisa descritiva, baseada em um estudo de caso. Esta técnica foi considerada a mais adequada em virtude de o estudo estar voltado para analisar o modelo de educação à distância adotado especificamente na organização analisada, valendo-se de recursos como documentos internos da empresas relacionados ao assunto em foco, principalmente material disponível no portal corporativo da Universidade Corporativa da Mineradora (material impresso para divulgação, slides de apresentação interna do projeto para o quadro gerencial), associados à realização de entrevistas presenciais em profundidade. Nada mais adequado, portanto, do que a opção por uma técnica metodológica que se ponha a serviço do aprofundamento de uma realidade específica.

Observamos em profundidade o caso da Universidade Corporativa da Mineradora, implantada no segundo semestre de 2003. A pesquisa foi realizada com os participantes da turma-piloto, que fizeram um curso on line de Negociação, com tutoria da Fundação Getúlio Vargas para testar a funcionalidade da ferramenta. Por motivos operacionais, portanto, o grupo a ser pesquisado restringe-se aos vinte e três alunos desta turma, que faziam parte os núcleos de Recursos Humanos² de todas as unidades, e das áreas de negócio da empresa. Deste total, definimos por uma questão de acessibilidade, dez sujeitos de pesquisa dos quais dois são gerentes. Inicialmente a intenção era que fossem abordadas vinte pessoas, mas devido ao fato de a Universidade Corporativa da Mineradora ter sido lançada recentemente, e a maioria dos entrevistados ter feito somente um curso no ambiente virtual, decidimos, pela pouca vivência da população com a educação à distância, pela redução do número de entrevistados – e conseqüente aprofundamento das interações e questões nas entrevistas pessoas. Para definição da escolha do perfil dos sujeitos da pesquisa, foram levados em consideração os seguintes critérios: a) ter participado de pelo menos um curso à distância; b) ter pelo de três anos de tempo de serviço na empresa; e c) ser gerente ou empregado de nível superior.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, na modalidade focalizada, ou seja, existia um roteiro de tópicos relativos ao problema, mas o entrevistador tinha a liberdade de fazer as perguntas que fossem necessárias, não obedecendo a rigor a nenhuma estrutura formal estabelecida. É importante frisar que a interação com os entrevistados constituiu o grande diferencial metodológico do estudo, considerando a potencial distorção proveniente do fato de que os entrevistados tinham o nível superior e ocupavam posições estratégicas na empresa. Com isso, conseguimos extrair as informações importantes para a análise, minimizando o conteúdo ideológico próprio presente no nível gerencial. As entrevistas foram realizadas por meio de interação direta do pesquisador com o entrevistado, tendo sido gravadas e transcritas na íntegra, conforme roteiro, com uma duração média de cinquenta minutos aproximadamente para cada entrevista. Pela facilidade de acesso e contato pessoal com os selecionados, definimos que todos os entrevistados seriam de Minas Gerais, onde existe grande atividade da empresa.

Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo, uma série de procedimentos metodológicos voltados à aproximação de um dado contexto. Nossa intenção nesta etapa foi a de compreender o que significavam as informações contidas nas opiniões expressas pelos entrevistados. Seus depoimentos deram origem a um processo de organização sistemática dos conteúdos de formas a revelar padrões

comuns que pudessem explicar características do fenômeno em estudo. Daí que a discussão dos conteúdos não seja diretamente ligada à explicitação de trechos das entrevistas ou outros procedimentos mais próximos da análise do discurso (BARDIN, 1995). É o conteúdo, a essência da entrevista e não especificamente o enunciado, que é trabalhado ao longo deste artigo. Posicionamo-nos, conforme Maria Lima (2003, p.82), procurando “extrair sentido dos textos”, ou, como Rocha e Deusdará (2005, p.309) colocam, buscando “atingir uma ‘significação profunda’ dos textos”. Este processo leva a que o enunciado nas entrevistas possa ser discutido a luz de outros referenciais, já que é o cerne da análise.

Não pretendemos, todavia, relacionar o caso analisado com outros casos similares no Brasil. As generalizações metodológicas foram evitadas, ainda que as transposições analíticas possam cumprir seu papel de revelar mais do que o especificamente discutido por nós. A empresa selecionada para o estudo tem passado por diversas transformações de caráter estrutural, financeiro e produtivo, como resultado de processos em que está envolvida. Entre eles, podemos destacar a privatização de seu capital social ocorrida em 1997 e o redirecionamento das atividades produtivas, conforme detalhamento a seguir.

3.1 A Mineradora

A Mineradora foi criada pelo Governo Federal em 1942 e privatizada em 1997. É uma empresa de sociedade anônima com domínio de capital privado. Ao longo de uma história de mais de sessenta anos, expandiu sua atuação do sudeste para o nordeste, o centro-oeste e o norte do Brasil com operações em 14 estados. No exterior, tem empresas controladas e coligadas nos Estados Unidos, Argentina, Chile, Peru, França, Noruega e Bahrain. Sendo a maior companhia de mineração diversificada das Américas, conta hoje com aproximadamente 15.000 empregados, dos quais 5.300 trabalham nas Minas Sul, área em que a pesquisa foi realizada. É a maior exportadora mundial de minério de ferro e pelotas, a terceira maior produtora integrada de manganês e ferroligas, uma das maiores produtoras de ouro da América Latina, além de estar envolvida na lavra, no beneficiamento e na exportação de outros minerais. Também participa do ciclo completo de produção de alumínio no Brasil, desde a bauxita, passando pela alumina, até o alumínio primário. Na área da siderurgia, tem participação em várias grandes empresas brasileiras. Detém também participação em uma siderúrgica na Argentina, em uma relaminadora de semi-acabados norte-americana, e em uma empresa de fertilizantes.

A integração de ativos próprios e de terceiros, a experiência em logística, a aplicação de tecnologias da informação e o foco nas necessidades de cada cliente fazem da Mineradora a maior operadora logística do Brasil. Entre os ativos que suportam a cadeia logística da empresa, destaca-se a mais extensa malha ferroviária, com 17 mil quilômetros, responsável pelo transporte de dois terços de toda a carga ferroviária brasileira. No transporte marítimo de cabotagem no mercado de contêineres, a Mineradora opera por meio de uma empresa com duas rotas que percorrem os principais portos de Manaus a Buenos Aires. Opera ainda pátios, armazéns, terminais marítimos e complexos portuários nos estados do Maranhão, Sergipe, Pará, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Opera ainda o trem expresso, um serviço porta-a-porta que integra ferrovia e rodovia, buscando maior eficiência para seus clientes.

No que diz respeito ao gerenciamento de pessoas, a Mineradora historicamente sempre teve como um dos focos a integração das ações – especialmente por conta da grande dispersão espacial de suas atividades no Brasil.

Por isso, apesar das diferentes realidades das empresas do grupo, seja por região geográfica seja por estilos dos dirigentes das estruturas orgânicas, podemos observar que alguns aspectos relacionados ao ambiente de aprendizagem precisam ser discutidos com maior profundidade. Tem havido ao longo dos anos uma preocupação sistemática com a capacitação de seus empregados, o que é particularmente visível nos diversos treinamentos internos ou externos por que passam os empregados a cada ano, na concessão de bolsas para graduação ou mesmo no patrocínio de estágios técnicos no Brasil e exterior. Atualmente, por meio da Universidade Corporativa da Mineradora, a empresa disponibiliza um leque de atividades educacionais que vão de cursos e programas de treinamento à oportunidade de formar grupos de estudos em temas específicos voltados para sua realidade. Trabalha-se para a sedimentação de um processo contínuo de aprendizagem, capaz de oferecer ações de desenvolvimento associadas às competências definidas como estratégicas para empresa.

3.2 A educação à distância na Universidade Corporativa da Mineradora

A Universidade Corporativa da Mineradora apresenta como missão potencializar ações e atitudes de desenvolvimento, fortalecendo competências necessárias para as estratégias do grupo, e espera que até 2010 a cultura de desenvolvimento de pessoas esteja consolidada em toda a organização. Todos os seus programas visam dar suporte às competências técnicas definidas estrategicamente para os diversos perfis funcionais para atender diferentes públicos e interesses de desenvolvimento. Um de seus objetivos estratégicos é integrar as ações de desenvolvimento, criando condições para que o conhecimento seja compartilhado. Para proporcionar um ambiente de aprendizagem adequado a este modelo de aprendizagem, foram criadas salas com estruturas e layout padronizados em todas as unidades da Mineradora, contendo mesas com cadeiras ergonomicamente adequadas, computadores com multimídia e impressoras.

A educação à distância é uma das ferramentas que visa criar condições para a educação contínua, promovendo estado de prontidão para o autodesenvolvimento, oferecendo opções de aprendizagem permanente. Na Universidade Corporativa da Mineradora são desenvolvidos cursos on line (e-learning), priorizando os conhecimentos estratégicos, com a utilização de conteúdos e recursos diversificados, oferecendo ao empregado-estudante condições de ampliar a visão estratégica sobre os negócios da empresa. O aprendizado é baseado na interação e intercâmbio de experiências no próprio ambiente de aprendizagem, com a mediação pedagógica centrada na figura do facilitador/tutor, que sintetiza, dinamiza e modera as relações entre os participantes, além de orientar acessos e navegações desenvolvendo a autonomia e a segurança com esta modalidade de aprendizagem. Dentro do papel de desenvolvedores de serviços alinhados com as estratégias da empresa, os profissionais dos “Recursos Humanos”, responsáveis pela implantação do projeto, não ignoraram os valores e princípios pedagógicos que regem esse ambiente. O principal deles relaciona-se à razão de ser da Universidade Corporativa, que é de viabilizar o desenvolvimento de pessoas no próprio universo da corporação.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas forneceram subsídios para a análise do desenvolvimento de pessoas na Mineradora. Os assuntos foram agrupados em quatro categorias de conteúdo: a) Receptividade a mudanças trazidas pela

educação à distância; b) Desenvolvimento de competências por meio da educação à distância; c) Atratividade, ambiente e tecnologia da educação à distância; e d) A educação à distância e seus problemas – analisados a seguir.

4.1 Receptividade a Mudanças trazidas pela Educação à Distância

Implantar uma cultura de aprendizagem implica a ocorrência de mudanças. Conforme colocado por Ayas (2001), se a organização conduzir adequadamente o processo, será capaz de fazer com que a inovação seja percebida como um processo de aprendizagem. No caso da Mineradora, em se tratando da receptividade com relação à inovação na forma de aprendizagem “de treinamento para educação” e de ensino vivencial para o virtual, notamos abertura dos empregados, que se mostram receptivos às inovações devido ao fato de estarem acostumados a constantes mudanças na empresa.

Os depoimentos permitem que, em primeiro lugar, notemos que abertura dos entrevistados em relação a novas tecnologias, mas que não vem desacompanhada de um enquadramento da iniciativa em uma perspectiva estratégica da gestão de pessoas – do tipo: a educação é necessária pra sermos capazes de fazermos mais coisas para que a Mineradora possa alcançar seus objetivos estratégicos. Ao mesmo tempo, há entre os entrevistados uma visão bastante pragmática da necessidade da aplicação da educação à distância no meio empresarial.

A privatização da Mineradora aparentemente modificou de maneira drástica as percepções dos empregados sobre a “normalidade” organizacional. São falas típicas de empregados “sobreviventes”, que revelam um posicionamento de que, pelo menos aparentemente, nada mais resta a fazer: abraçar as inovações é o mínimo deles esperado. Nesse sentido, questionamos: a mudança é algo estratégica e profissionalmente planejado, algo a que os trabalhadores devem sistematicamente se submeter (SARAIVA, 2001)? Será que se trabalha com uma mão-de-obra docilizada pela ameaça de precariedade (CORRÊA, 1998)? Como desenvolver pessoas em um contexto em que só as respostas afirmativas são adequadas?

Parecem estes ser paradoxos do desenvolvimento de pessoas na empresa. Aparentemente trata-se de uma combinação das duas questões apresentadas. É a ameaça da precarização pairando sobre os empregados que os faz mais dóceis, e tal docilidade é desejada porque não cria empecilhos à ação do capital. Nessa linha de raciocínio, Leite (1994) traz a chave para o entendimento da questão, ao argumentar que desde a década de setenta, as iniciativas de modernização no país passam mais pela tentativa de disciplinar a iniciativa dos empregados do que de lhes propiciar condições de emancipação.

4.2 Desenvolvimento Profissional por meio da Educação à Distância

A Mineradora adota, no ambiente da sua universidade corporativa, um modelo de avaliação de desempenho em que o empregado se auto-avalia, o que tem como consequência um encontro com o seu gerente para discussão e validação do instrumento. Para cada competência dentro de um cargo, existe um índice de proficiência desejável. Se o empregado está abaixo deste índice, ações de desenvolvimento são tomadas para que se atinja esta meta e dentre elas estão os cursos virtuais. Neste sentido, os empregados já reconhecem sua validade e importância.

Os depoimentos forneceram pistas para a análise, subsidiando duas questões: estariam sendo trabalhadas habilidades técnicas em detrimento da perspectiva de emancipação dos empregados (IRANZO, 1998)? Nessa linha de raciocínio, até que ponto se pode discutir, de fato, desenvolvimento de pessoas? Blass (2001) aponta diferenças expressivas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais. A questão da operacionalidade do conhecimento, que precisa ser voltado para a prática, limita o uso do termo “universidade” pelos empreendimentos corporativos. Se a educação é demandada à medida que resolve problemas práticos da empresa, o avanço do conhecimento é limitado às situações vivenciadas pela organização. Assim, se não houver problemas, nada será ensinado ou aprendido nesse sentido. Tal operacionalidade faz com que a educação profissional se apresente como uma decorrência da estratégia empresarial, uma vez que a própria noção de qualificação atende em primeiro lugar aos interesses organizacionais e só posteriormente aos interesses dos trabalhadores (BRESCIANI, 1997).

Todavia, existe nesta transição uma mudança fundamental no comportamento: uma vez que o indivíduo não precisa ir mais ao centro de treinamento, pois o conhecimento vem até ele no trabalho, a educação se dissemina de forma mais rápida e de acordo com as necessidades estabelecidas pela organização – mas nem sempre no ritmo e da forma mais adequada na visão dos empregados. Encontramos referências à sobrecarga, oriunda da associação das metas produtivas cotidianas aos objetivos de aprendizagem da universidade corporativa, o que levava alguns entrevistados a aumentar sua permanência no trabalho para acompanhar o ritmo proposto pela organização. Nesse sentido, ainda que a proposta fosse considerada atrativa, mesmo com a pouca familiaridade com a inovação, é um possível foco de resistência a percepção de acúmulo de atribuições sem uma visão mais ampla sobre o real valor da educação à distância para a empresa (ROSENBERG, 2002).

4.3 Atratividade, Ambiente e Tecnologia da Educação à Distância

A flexibilidade é considerada pela maioria dos entrevistados como a característica mais estimulante na educação à distância. De acordo com eles, a aprendizagem pode se dar a qualquer hora e lugar que seja necessário. Foram citadas também a autonomia, a liberdade de ação, a facilidade de navegar de uma tela para outra, e a programação visual das telas. A tutoria também foi lembrada, “desde que ela seja atuante”.

A flexibilidade, um dos principais diferenciais da educação à distância, atrai e ao mesmo tempo, assusta os estudantes, em um quadro que depende deles e apenas deles o aprendizado. É evidente que este processo não é frouxo, e há sistemas de controle embutidos no modelo, que em algum ponto confere os níveis de aprendizado na forma de resultados. Nesse contexto, tão importante quanto a acumulação do conhecimento é sua difusão. A troca de experiências, de conhecimento, de soluções permite que indivíduos cresçam e se insiram em um ambiente de aprendizagem constante, o que pode tornar a organização mais competitiva (SARAIVA; BENEVIDES, 2006).

O local de realização da educação à distância também é importante, para que propicie condições objetivas para a aprendizagem. É aqui que entra em cena a internet, com uma grande fonte de informações para as organizações, além de ofertar possibilidades para a busca do aprendizado. Embora a organização analisada esteja consciente da importância da cultura de aprendizado, pois já tem ações implantadas neste sentido, a questão do espaço físico ainda não foi resolvida no âmbito da empresa. Os entrevistados questionaram a efetividade de um ambiente de aprendizado dentro da empresa. Para eles, por que a visão da educação continuada seja estratégica,

compete diretamente no ambiente empresarial com os objetivos próprios do negócio, que não são, em momento algum, colocados em segundo plano em nome da educação. Daí que a extensão da permanência da empresa constitui uma alternativa, já que dificilmente se consegue aprender quando há trabalho a ser feito no cotidiano profissional. Após o horário, há condições mais propícias para aprender.

As entrevistas também levantam questionamentos sobre o quanto o desenvolvimento de empregados é prioritário em relação à atividade empresarial. Questionam que se o que existe é uma estrutura sem condições objetivas de aproveitamento de maneira a fomentar o aprendizado, trata-se de uma preocupação “adjetiva”, algo a que se aderiu sem maior comprometimento. Em caso contrário, é “substantivo” o compromisso com uma nova etapa empresarial, em que aprender seja a base da construção da vantagem competitiva. Para os entrevistados, sem condições efetivas para que as práticas de aprendizagem se sustentem e possam converter conhecimento adquirido em resultados para a organização, pode se tratar da manifestação de um modismo, fenômeno comum no Brasil, em geral (COMPARATO, 1998), na área de administração, em particular (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

4.4 A Educação à Distância e seus Problemas

Os aspectos positivos apresentados anteriormente são contrabalançados com algumas percepções negativas da educação à distância. Os depoimentos atestam o aumento da jornada diária, com esperada elevação do nível de dedicação ao trabalho e a necessidade de, em alguns casos, abrir mão do tempo livre para alcançar os objetivos do curso. Não deixa de ser interessante questionar até que ponto a educação à distância, nos moldes em que foi implementada a Universidade Corporativa da Mineradora, não se constitui em uma medida de intensificação da atividade gerencial (MELO, 2000), sobretudo se considerarmos que os entrevistados, por serem dos núcleos de Recursos Humanos e das áreas de negócio da empresa, devem ser, por definição, mais comprometidos com esta empreitada do que os outros profissionais da organização.

Um outro problema importante é a tecnologia em si mesma. Embora existam defensores da idéia de que conhecimento em informática não é pré-requisito para que o indivíduo faça um curso à distância, observamos que a familiaridade com o equipamento facilita a navegação entre telas e o conseqüente aproveitamento do curso. Nos chats, por exemplo, a participação depende muito da agilidade nos teclados, ou corre-se o risco de participar da discussão em um momento inoportuno, quando, por exemplo, mudou o tema. No caso da Mineradora, todos os gerentes e supervisores utilizam a informática no seu dia-a-dia, mas em programas internos já formatados. O conteúdo das entrevistas também evidenciou esta dificuldade.

Como qualquer outro projeto empresarial, a Universidade Corporativa da Mineradora, que oferta os cursos virtuais para os empregados da empresa, por ser um projeto inovador, está sujeita a correções ou adaptações no seu modelo inicial, na busca de maior aplicabilidade para a finalidade para a qual foi criada, que é a de ser um instrumento que irá permitir a interação do empregado com variadas formas de conhecimento. Por isso, problemas são esperados, e provavelmente serão minimizados à medida que houver mais empregados com conhecimento de tecnologia, essa resistência tende a diminuir, afinal de contas, a tecnologia é um meio que facilita a educação à distância, não o processo completo, como colocam Saraiva e Benevides (2006).

As entrevistas evidenciaram algumas resistências por parte dos empregados-estudantes, que devem ser consideradas: a) possivelmente em virtude de a iniciativa ser nova, percebemos algum despreparo do empregado-estudante para lidar com esta modalidade de aprendizagem, o que é visto sobretudo na ignorância das suas possibilidades e recursos; b) problemas de suporte tecnológico na organização, seja pela configuração dos equipamentos, seja pela pouca afinidade de alguns empregados com programas que não sejam os normalmente usados internamente; c) a questão da administração do tempo para destinar à realização do curso, sempre considerado restrito em relação ao volume cotidiano de trabalho. Este último aspecto foi muito mencionado. Notamos que devido à rotina diária, a maioria dos entrevistados, faz as atividades fora do horário do trabalho, ou em suas residências. Observou-se um receio de a educação à distância ser mais um fardo para o empregado carregar junto às suas atividades profissionais diárias. Contudo, é interessante observar que na visão da maioria dos respondentes, há confiança nas propostas de gestão ofertadas pela empresa, embora nem sempre entendam ou aceitem de imediato, porque acreditam que a Mineradora é uma empresa de ponta e que nenhum dos seus programas é implantado por acaso, sendo parte do projeto estratégico da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a aplicação da educação à distância como meio de desenvolvimento de pessoas no meio empresarial. Para isso, tomamos o caso da Mineradora para a análise. Os principais resultados obtidos na pesquisa demonstram que a educação à distância inserida na organização, por meio de sua universidade corporativa, é uma realidade associada ao crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios. A empresa demonstra que tira proveito da teoria, adaptando os conceitos ao seu ambiente empresarial, convertendo suas salas de aula em espaços virtuais de aprendizagem, e propondo uma cultura de desenvolvimento de pessoas baseada no fortalecimento das competências estratégicas.

A utilização da educação à distância na gestão de pessoas, é bem aceita tanto pelos gestores quanto pelos empregados, por tratar-se de uma ferramenta inovadora, atrativa por ser uma nova modalidade de aprendizagem e, sobretudo, atrelada ao planejamento do desenvolvimento do empregado no ambiente virtual da universidade corporativa. Este modelo de desenvolvimento indica os gaps existentes entre a posição atual do empregado e onde ele deveria estar em relação às competências estratégicas esperadas para o cargo dele. A Gestão de pessoas pode ser beneficiada com os resultados obtidos com a educação à distância, desde que o processo seja gerenciado adequadamente para minimizar as resistências e cumprir a sua missão de desenvolvimento. O “RH” foi reconhecido para o sucesso do projeto pela maioria dos entrevistados, pois tem seu papel de facilitador e parceiro neste momento de transição.

É importante ressaltar que estes ambientes de mudanças trazem oportunidades para esta área se mostrar alinhada à estratégia organizacional. Consideramos ainda que são grandes os desafios a serem enfrentados, pois toda inovação significativa é feita através de um caminho de ajustes, e as empresas precisam fortalecer os múltiplos canais de compartilhamento e aproveitar o potencial de seus profissionais, suas competências e experiências para fazer de todos este projeto empresarial. Não é suficiente, como as entrevistas sugerem, que se disponibilize infra-estrutura física para que a educação à distância se concretize; há que se fazer do conhecimento

uma visão estratégica compartilhada por todos, e, nesse sentido, o caso nos mostra que há um longa trajetória a ser percorrida, em que não haja aumento de atribuições para que se possa, de fato, aprender, e, com isso, contribuir.

Notas

¹ Coaching, de acordo com Warah (1999, p.56), é “uma abordagem de gestão de Recursos Humanos, e não como uma técnica aplicada isoladamente” (Tradução nossa).

² Apesar da concepção avançada da Gestão de pessoas na Mineradora, é usada a nomenclatura “Recursos Humanos”. Assim, quando for feita referência à estrutura da empresa, usaremos o termo “Recursos Humanos”.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUDA, E. Trabalho docente e novas tecnologias educacionais: Virtualidade positiva ou realidade conflitante? IN: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania: Novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- AYAS, K. Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: Lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BLASS, E. **What's in a name?** A Comparative study of the traditional public university and the corporate university. Human Resource Development International, London, v.4, n.2, p.153-172, June 2001.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRESCIANI, L. P. **Flexibilidade e reestruturação: O trabalho na encruzilhada**. São Paulo em perspectiva, São Paulo, v.11, n.1, p.88-97, 1997.
- CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. **Gestão do conhecimento: O conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.
- CARDOSO, A. M. **Trabalhar, verbo transitivo**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOMSKI, N. **O lucro ou as pessoas?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- CORRÊA, M. L. **A modernização na indústria têxtil e os condicionantes da formação profissional**. Trabalho e Educação, Belo Horizonte, n.3, p.161-184, jan./jul. 1998a.

COMPARATO, F. K. Desenvolvimento econômico e solidariedade para viver a democracia. In: HADDAD, F. (Org.). **Desorganizando o consenso**. Petrópolis: Vozes/Fundação Perseu Abramo, 1998.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

EBOLI, M. P. **Educação corporativa no brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. P. O Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. C. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GARCIA, F.C. A crise asiática e os desafios da concertazione social no Brasil. In: PIMENTA. S. M. (Org.). Recursos humanos: **Uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

GDIKIAN, E. A; SILVA, M. C. **Educação estratégica nas organizações**. Rio de Janeiro/São Paulo: Qualitymark/ABRH, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. **Knowledge management: An organizational capabilities perspective**. Journal of Management Information Systems, Armonk, v.18, n.1, p.185-214, Summer 2001.

IRANZO, C. Gestión de la mano de obra y competencias laborales in la industria automotriz venezolana. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (Org.). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAGE, E. L. **Práticas e condições organizacionais relacionadas à gestão do conhecimento: Um estudo de caso na samarco mineração s/a**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003. (Dissertação, Mestrado em Administração)

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial – Formas de vida e produção da subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B., MATTOSO, J. E. L., SIQUEIRA NETO, J. F., POCHMANN, M.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LIMA, M. E. A. T. **Análise de discurso e/ou análise de conteúdo**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v.9, n.13, p.76-88, jun. 2003.

LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional – Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUTTWAK, E. **Turbocapitalismo**. São Paulo: Nova Alexandria, 2001.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J. L. **Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices**. Organization Studies, Berlin, v.21, n.3, p.567-588, May 2000.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MELO, M. C. O. L. **Carreira gerencial: Os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras**. Organizações & Sociedade, Salvador, v.7, n.17, p.117-128, jan./abr. 2000.

- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, P. R. M. **Transformação organizacional**: A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PIETRYKOWSKI, B. **Information technology and commercialization of knowledge**: Corporate universities and class dynamics in an era of technological restructuring. *Journal of Economic Issues*, Lewisburg, v.XXXV, n.2, p.299-306, June 2001.
- PIMENTA, S. M. A estratégia de gestão na nova ordem das empresas. In: **Recursos humanos**: Uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de conteúdo e análise de discurso**: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *Alea*, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p.305-322, jul./dez. 2005.
- ROSENBERG, M.J. **E-learning**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- SARAIVA, L. A. S. Consenso ou consentimento? A pseudodemocracia na organização contemporânea. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania**: Novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- SARAIVA, L. A. S.; BENEVIDES, M. M. **Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa**: O caso universidade valer da companhia vale do rio doce. *Gestão & Planejamento*, Salvador, ano 7, n.13, p.46-59, jan./jun. 2006.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- TREJOS, M. E. **Calidad total, control y trabajo**. *Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho*, São Paulo, n.6, p.167-178, 1997.
- WARAH, Ä. **The manager as coach**. *Optimum*, Ottawa, v.29, n.2/3, p.43-47, June 1999.