



2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação /
Internacional Conference on Information Systems and Technology Management
01-03 de Junho de 2005 São Paulo/SP Brasil

Proposta para a implantação de um programa de educação corporativa para a Universidade de São Paulo

Leila Lage Humes (FEA/USP - Coordenadoria de Tecnologia de Informação) - lhumes@usp.br

Violeta Sun (FEA/USP) - violeta@usp.br

Vicente Zanella (FEA/USP) - vzanella@puccs.br

O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta para implantação de um programa de educação corporativa para a Universidade de São Paulo respondendo à pergunta de pesquisa: “É possível estruturar um programa de educação corporativa para uma universidade?” A motivação para o programa é a necessidade de se desenvolver competências críticas para a Universidade, atraindo e retendo talentos, capacitando funcionários para trabalhar com novas tecnologias além de organizar os esforços de educação e capacitação dos servidores da USP. A USP tem como característica a sua dispersão geográfica. Devido a isto, um programa de educação corporativa só poderia ser estabelecido contando com recursos de ensino a distância. As técnicas de pesquisa utilizadas para este trabalho foram a observação participante, a realização de entrevistas com servidores da Universidade e um estudo exploratório dos recursos existentes na USP que poderiam facilitar a criação de um programa de ensino à distância. Para o programa proposto serão analisadas as possibilidades de integração de recursos de tecnologia de informação a técnicas de ensino a distância de acordo com bibliografia relevante nestas áreas.

Palavras-Chave: ensino a distância, tecnologia da informação, universidade corporativa

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação trouxe mudanças significativas em vários setores da nossa sociedade. A gestão do conhecimento foi uma das áreas mais afetadas pelas novas possibilidades que a tecnologia oferece, tais como, a capacidade de produzir, armazenar, processar, recuperar e disseminar informações. A emergência de novas possibilidades de comunicação e interação propiciadas pela tecnologia amplia o leque de opções disponíveis para novos métodos de ensino. O conhecimento é um recurso econômico muito mais importante do que o de produção de bens físicos. A capacidade de saber inovar e criar novas estratégias causou uma total reestruturação de empresas em torno do conhecimento e da informação. Neste sentido, a educação assume importância neste dinâmico cenário da sociedade da informação sendo um importante veículo de construção, consumo e transferência de conhecimentos.

As mudanças originadas no mundo globalizado, a rápida obsolescência do conhecimento tecnológico e a necessidade de contar com recursos humanos eficientes demandam um plano de ação que deve se concretizar com a criação de um programa de Educação Corporativa para a Universidade de São Paulo (USP).

Atualmente, a Instituição não conta com um programa estruturado de treinamento que atenda adequadamente seus servidores, existindo apenas esforços isolados e pontuais, que não são capazes de suprir as necessidades internas organizacionais.

Um programa estruturado de capacitação sob a visão de Educação Corporativa trará benefícios tangíveis à Universidade como: aumento da auto-estima do funcionário, possibilidade de alinhamento entre práticas de trabalho e valores, maior motivação e eficiência no desempenho de tarefas, retenção de talentos e desenvolvimento de competências críticas.

As condições existentes, no ambiente interno, favorecem a criação de um programa de educação para os servidores, como a excelência do corpo docente e a recente criação de um programa presencial (2004) para servidores em cargos de direção por iniciativa da Faculdade de Economia e Administração da USP, o qual poderia ser transformado em um programa de educação a distância, além dos recursos de Tecnologia de Informação instalados.

Dificuldades como a dispersão geográfica e o elevado número de colaboradores que precisam ser capacitados para o melhor exercício de suas funções, podem ser equacionados por um programa de Educação Corporativa que faça uso das técnicas de ensino a distância.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Até a década de 1950, os processos educacionais das organizações se limitaram a oferecer treinamento a seus funcionários, consolidando-se a prática de treinar trabalhadores apenas para o desenvolvimento de habilidades pontuais, para permitir a realização de tarefas com eficiência em arranjos organizacionais específicos.

Naquela época esta realidade começou a mudar, pela percepção crescente de empresas, que programas de educação e treinamento poderiam se constituir em um diferencial competitivo para a organização.

Resultam desta época também, os primeiros estudos de novas formas organizacionais desencadeadas pela corrente sócio-técnica, desenvolvida pelo Tavistock Institute em Londres. A abordagem sócio-técnica defende a integração dos aspectos técnicos e sociais na realização do trabalho. Ela se contrapõe à teoria taylorista/fordista que pregava o trabalho mecanicista e repetitivo e ditava a alta especialização de funcionários em tarefas bastante específicas. A corrente sócio-técnica incentiva os funcionários a desenvolverem habilidades multifuncionais e permite que eles usem a criatividade para se adaptarem a novas funções.

A grande mudança de atitude das empresas frente à capacitação de funcionários teve início na década de 70, com o choque de competitividade resultante da instabilidade ambiental, social, econômica, política e tecnológica. A competitividade passou a ser centrada não mais na habilidade de executar bem determinadas tarefas, mas na capacidade de inovação e aprendizado das empresas. Neste contexto, o processo de aprendizado deixou de ser centrado em programas de treinamento isolados, que inibem a inovação e passou a ter como princípio, o paradigma ressaltado por Senge (1990: 176): *“O aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai além. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo. O aprendizado sempre acontece quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios.”*

O conhecimento organizacional pode ser entendido como a capacidade de executar coletivamente tarefas que adicionam valor à empresa e que não seriam factíveis sem a colaboração de vários membros. O aprendizado organizacional é influenciado por diversos fatores dentre os quais podem-se citar: complexidade dos arranjos organizacionais, cultura e sistema de compartilhamento de informações. As empresas têm procurado assumir novas formas de gerenciamento menos restritivas, com poucos níveis hierárquicos, justamente para permitir que as pessoas trabalhem em um ambiente onde suas potencialidades podem se desenvolver.

As organizações mais bem sucedidas, atualmente, são as que estão constantemente inovando e melhorando seus produtos e serviços. Estas organizações são conhecidas como

organizações que aprendem e podem ser caracterizadas por terem o processo de aprendizado atrelado às estratégias da organização; flexível e ágil; prevendo e criando estratégias para novos desafios.

2.1 Emergência e Importância das Universidades Corporativas

A rápida difusão de conhecimentos exigida pela globalização impôs um enorme desafio às empresas. As organizações devem contar com novas idéias, capacidade operacional e competência para transpor fronteiras culturais, geográficas, temporais e políticas normalmente presentes em operações globais (Orlikowski, 2002: 249).

O conhecimento não é um bem estático e imutável sendo suscetível ao tempo. Portanto, é preciso que as pessoas estejam engajadas em um processo de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Elas devem ser estimuladas a gerar novas competências e a evoluir continuamente.

O valor do conhecimento é um bem difícil de ser estimado. A criação de novos conhecimentos permite formas de trabalho inovadoras e maior eficiência. A aquisição de conhecimentos pode ser fruto de troca de experiências entre membros de uma organização. Contudo, este conhecimento só se transforma em valor quando ele é capaz de contribuir para a melhoria de processos de negócio, passa a integrar a cultura corporativa, dita as melhores práticas, favorece visões estratégicas e é embasado em ações aprendidas ao longo do tempo.

As empresas atualmente enfrentam grandes problemas com as mudanças no ambiente global. A sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de se adaptar às mudanças e de se estruturar da melhor forma para enfrentar ameaças. É neste contexto que a Universidade Corporativa ganha grande importância. Ela permite que a empresa consiga enfrentar novos desafios impostos pelo mercado além de atrair e reter talentos. Segundo Meister (1999: 2) a criação das Universidades Corporativas foi motivada pelos seguintes eventos: **a)** a emergência de organizações flexíveis, não hierárquicas, com capacidade de prover respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial; **b)** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, base para a formação de riqueza no nível individual, empresarial ou nacional; **c)** a rápida obsolescência do conhecimento com a redução do prazo de validade do conhecimento; **d)** o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; **e)** a mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Para Meister (1999: 35) a universidade corporativa é: “... *um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização*”.

Segundo Eboli (2004: 39), empresas que investem em Universidades Corporativas têm a clara visão de que seu investimento em educação é um veículo para atrair e reter os melhores talentos.

2.2 Missão da Educação Corporativa

A Educação Corporativa deve estar centrada em três vértices:

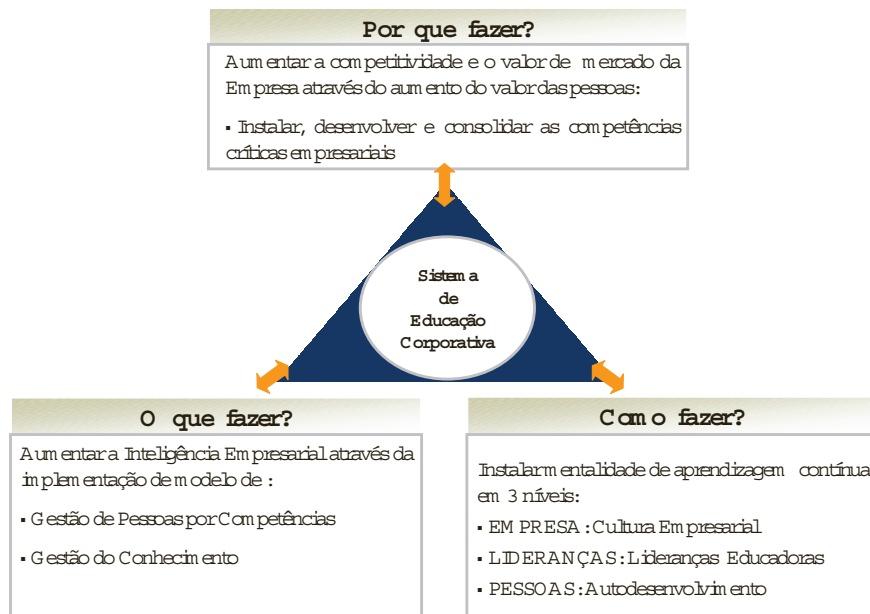


Figura 2 – Fundamentos para a existência das Universidades Corporativas

Fonte: Eboli, 2004: 53

A Educação Corporativa tem como missões: **a)** promover a integração e disseminação de uma cultura empresarial que apóie e retenha talentos internos; **b)** garantir o aperfeiçoamento de funcionários para que a forma de atuação deles e suas atitudes agreguem valor ao negócio e gerem resultados para a empresa, clientes, acionistas e comunidade; **c)** preparar a organização para responder rapidamente a mudanças no ambiente econômico, social e tecnológico, recriando, reaprendendo e modificando processos e procedimentos, padrões e hábitos, criando desta forma uma verdadeira aprendizagem organizacional; **d)** desenvolver lideranças visionárias inspiradoras e educadoras. Cabe aos líderes, construir uma imagem do futuro da organização e compartilharem esta visão com a sua equipe, visando motivá-los e sensibilizá-los para um contínuo aperfeiçoamento do trabalho em equipe; **e)** Incentivar o autodesenvolvimento do funcionário, munindo-o com novos conhecimentos e ferramentas que contribuam para a sua evolução.

Meister (1999: 30) aponta as seguintes metas para a Universidade Corporativa: **a)** Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; **b)** Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; **c)** Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas; **d)** Treinar a cadeia de valor e parceiros colaborando para criar os trabalhadores do futuro; **e)** Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; **f)** Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; **g)** Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; **h)** Criar um sistema de avaliação de resultados; **i)** Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva.

A Universidade Corporativa permite criar um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. O grande desafio a ser enfrentado é compreender a importância da aprendizagem contínua para que se atinjam as metas estratégicas de evolução de uma organização.

2.3 Princípios de Sucesso e as melhores práticas de Educação Corporativa

Eboli (2004: 86) ressalta a importância de se distinguir os conceitos de princípios e práticas onde: **a)** princípios são bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou

seja, os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de Educação Corporativa bem sucedido, que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade e; **b)** práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas em escolhas pessoais.

A partir desta diferenciação a autora definiu sete princípios e respectivas práticas de sucesso de um sistema de Educação Corporativa:

- 1) **Competitividade:** Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas. **Práticas:** obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
- 2) **Perpetuidade:** Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa. **Práticas:** ser veículo de disseminação da cultura empresarial; responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
- 3) **Conectividade:** Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo. **Práticas:** adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
- 4) **Disponibilidade:** Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. **Práticas:** utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
- 5) **Cidadania:** Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável. **Práticas:** obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; comprometer-se com a cidadania empresarial estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
- 6) **Parceria:** Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior). **Práticas:** parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

- 7) **Sustentabilidade:** Ser um centro gerenciador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável. **Práticas:** tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; implantar sistema de indicadores para avaliar os resultados obtidos considerando-se os objetivos do negócio; criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Parry (1998: 62) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de uma pessoa, relacionado ao desempenho e pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Competências	Ações
Administrativas	▪ Gerenciamento do tempo ▪ Estabelecimento de metas e padrões ▪ Planejamento e cronograma de trabalho
Comunicação	▪ Saber ouvir e saber organizar ▪ Transmitir informações claras ▪ Transmitir informações desprovidas de viés
Supervisão	▪ Treinar, formar equipes e delegar ▪ Valorizar pessoas e desempenho ▪ Disciplinar e aconselhar
Cognitivas	▪ Identificar e resolver problemas ▪ Tomar decisões e avaliar riscos ▪ Ter raciocínio claro e analítico

Tabela 1 – Competências exigidas para pessoas em nível gerencial

Fonte: Parry (1998: 62)

2.4 A Educação a Distância no Contexto Moderno

O Livro Verde do Ministério de Ciência e Tecnologia, capítulo 4 – “Educação na Sociedade da Informação” reconhece que:

“... a educação é o elemento-chave na construção de uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e no aprendizado. Parte considerável do desnível entre indivíduos, organizações e países deve-se à desigualdade de oportunidades relativas ao desenvolvimento da capacidade de aprender e de concretizar inovações. Por outro lado, educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar pessoas para o uso de tecnologias de informação e comunicação: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter uma atuação efetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentadas no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias em usos simples e rotineiro ou em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar os indivíduos para “aprender a aprender”, de modo a serem capazes de lidar com a contínua e acelerada transformação”.

Dentro de um novo cenário, em que a tecnologia da informação proporciona novos mecanismos de aprendizado, a Educação a Distância parece ser uma alternativa promissora. As facilidades de comunicação e transmissão propiciadas pela Internet e a capacidade recuperação ou processamento de informações armazenadas em lugares remotos, permite que se estruturam novas formas de transmissão de conhecimentos. A Educação a Distância poderá complementar, substituir ou integrar o ensino presencial, conforme a necessidade da Sociedade. Ela possibilita a organização de equipes de trabalho em intensa cooperação mesmo quando os membros destas equipes estão geograficamente dispersos, bem como oferece importantes oportunidades de educação para pessoas situadas em áreas remotas, que são desprovidas de oportunidades. Outra possibilidade da Educação a Distância é a individualização do processo educativo devido à maior interatividade proporcionada pela Internet.

2.4 Comunidades de Práticas (CdP)

Define-se comunidade de prática como um grupo de pessoas, com um propósito comum, com experiências e interesses comuns, dispostas a prover e compartilhar informações, com tempo e disposição para colaborar na solução de problemas com o grupo do qual são membros. O conhecimento em grupo é gerado quando um dos membros apresenta um problema a ser resolvido e a solução emerge pela troca de experiências entre eles. Esta definição foi dada por Wenger (1998: 39), que também cunhou o termo “comunidade de prática”.

Segundo Wenger (1998: 38), o conceito de prática conota fazer, mas não somente o ato de fazer. É fazer em um contexto histórico e social que dá estrutura e sentido ao que se faz. Quando se fala de prática, está se falando de prática social. Este conceito inclui tanto o conhecimento explícito quanto o tácito. Inclui o que é dito e o que é deixado de ser dito; o que é representado e o que é assumido. Inclui a linguagem, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, as regras bem definidas, os critérios específicos, os procedimentos codificados, os regulamentos e os contratos que várias práticas os tornam explícitos para uma série de propósitos. Inclui ainda, todas as relações implícitas, as convenções tácitas, as dicas, as percepções específicas, a intuição, as experiências compartilhadas que podem nunca ter sido formalizadas, mas que são sem dúvida sinais de participantes de comunidades de práticas.

As comunidades de prática surgem das relações e situações que envolvem pessoas no dia-a-dia. Para Wenger (1998: 39) são uma parte integral de nossa vivência diária, surgem informalmente e raramente possuem um foco explícito além de não possuírem um nome específico que as caracterize.

Para que uma Comunidade de Prática se estabeleça não há necessidade de proximidade geográfica. Nota-se que em algumas organizações existe uma proximidade geográfica considerável, onde as pessoas trabalham em um mesmo ambiente, por vezes sem paredes que as separam, mas, mesmo assim não há um fluxo de informações considerável que facilite a prática.

2.6 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento em empresas tem se revelado um desafio enorme, pois armazenamento de informações, não se reflete em sistematização de conhecimentos, nem em artefatos técnicos que permitam acesso a informações armazenadas. Conhecimento não se

reflete em coleção de informações e sim em conexão de informações com fatos e ambiente empresarial. O conhecimento não é um bem estático e a transformação do conhecimento em novas competências para a criação de novos produtos e serviços só é possível dentro de um ciclo de gestão do conhecimento.

Segundo Eboli (2004: 127), o ciclo de gestão do conhecimento atende a quatro fases: a) geração – refere-se ao processo de pesquisar, procurar e validar conhecimentos; b) assimilação – implica na compreensão de conceitos e técnicas necessárias para saber fazer uma determinada atividade; c) comunicação – é o processo pelo qual o conhecimento é divulgado e passa a integrar a inteligência organizacional; d) aplicação – relaciona-se a ações e processos que utilizam os conhecimentos assimilados gerando resultados e agregando valor à atividade. É nesse momento que o conhecimento se converte em competência.

Segundo Fleury *et al* (2002: 134) todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas que são o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia. Porém, as organizações só conseguem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva através do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento. Portanto, não é suficiente que as pessoas aprendam. É necessário que o conhecimento possa ser assimilado e disseminado na organização.

Argyris (1992, apud Fleury *et al*, 2002: 137) identificou dois tipos de aprendizado que podem ocorrer nas organizações: o aprendizado adaptativo e o aprendizado gerador de novos conhecimentos. O adaptativo é a solução de problemas que surgem no dia-a-dia. O gerador de novos conhecimentos requer novas formas de enxergar o mundo, desafiando normas e criando novas metas.

Segundo Lambert *et al*. (2003: 432) a organização só consegue evoluir quando tem claros os seguintes princípios: a) a visão – refletida na pergunta: “onde precisamos estar para conseguirmos competir no mercado?”. A resposta a esta pergunta depende da visão da empresa quanto à razão de sua existência e como conduz a sua estratégia; b) onde estamos – o entendimento crítico de onde a organização está agora em relação à visão que ela estabeleceu como meta do seu desenvolvimento permitindo, pois, descrever a natureza das ações a serem tomadas para atingir o idealizado; c) como atingir o planejado – representa o gerenciamento da migração da empresa atual para a empresa idealizada.

A resposta às perguntas acima, deve nortear o processo de capacitação e gerenciamento do conhecimento no âmbito da organização. É neste contexto que deve atuar a educação corporativa. Cabe a ela capacitar pessoas que possam implantar o plano de metas para a evolução da organização.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado por meio de um estudo exploratório, utilizando também o método de estudo de caso com o propósito de responder à pergunta de pesquisa: “**é possível estruturar um programa de Educação a Distância para uma universidade?**”.

Para esta pesquisa, entrevistou-se um dos membros responsáveis pela coordenação de um curso presencial realizado em 2004, oferecido pela Faculdade de Economia e Administração da USP aos gerentes administrativos da Universidade. Além disso, foram entrevistados três participantes deste mesmo curso. Analisou-se também, a ementa das disciplinas ministradas no curso presencial. Adicionalmente, foram entrevistados vários gerentes ligados à área de informática da Universidade. Estas entrevistas foram realizadas em novembro de 2004 no evento GEINFO (encontro de gerentes de informática da USP realizado anualmente).

Foram avaliadas ainda as condições da rede de informática da USP e a viabilidade de criação de um programa de ensino a distância usando esta rede física como meio de transmissão de videoconferências.

A observação participante também foi uma das técnicas de pesquisa adotadas, uma vez que um dos autores do trabalho é funcionário da Universidade ligado à área de Tecnologia de Informação. Devido a isto, conhece bem os problemas da Universidade para propiciar treinamento aos seus funcionários. As entrevistas com gerentes de informática, a análise da carreira e a avaliação das condições da rede de informática da Universidade foram possíveis graças ao acesso deste autor a estas informações e às pessoas que foram entrevistadas.

Durante o estudo exploratório, foi possível identificar diversas iniciativas isoladas de treinamento de funcionários.

Foram identificados também diversos softwares desenvolvidos por professores da USP que são utilizados para ministrar cursos de ensino a distância para seus alunos dentre os quais citam-se o Col, desenvolvido pela Escola Politécnica da USP e o Erudito desenvolvido pela Faculdade de Economia e Administração da USP.

Na pesquisa em questão, as entrevistas com os servidores foram utilizadas como forma de complementar e buscar maior entendimento das reais necessidades de treinamento dos mesmos.

A busca em literatura especializada referente a Educação Corporativa, Ensino a Distância e Comunidades de Prática, foi utilizada como subsídio para a elaboração da proposta.

4. MOTIVAÇÃO PARA O PROGRAMA

A Universidade de São Paulo é dividida em sete campi e conta com um quadro de 20.000 funcionários distribuídos em 36 Unidades dedicadas ao Ensino e Pesquisa, 6 Centros e Institutos Especializados, 26 Órgãos Centrais de Direção e Serviços, 4 Hospitais e Serviços Anexos e 4 Museus. Como é possível inferir, a USP tem em seus quadros, funcionários com formação extremamente diversificada. Alia-se a este fato a diferença de níveis de escolaridade exigida pela diversidade de funções exercidas pelos funcionários.

A Universidade, por ser uma instituição pública, não possui uma política flexível de remuneração de seus funcionários. A avaliação dos funcionários é efetuada a cada dois anos. Apenas os funcionários extremamente bem avaliados conseguem algum tipo de promoção. Uma vez que o orçamento da USP depende do ICMS do Estado que tem declinado bastante ao longo dos anos, a verba destinada a promoções é extremamente escassa. Quando um funcionário se aposenta ou pede demissão, a vaga ocupada por ele é extinta, ou é transformada em uma vaga de nível inicial.

Devido aos fatos expostos acima, a USP normalmente perde muitos funcionários para o mercado de trabalho. Obviamente, um funcionário recém-contratado em uma vaga de início de carreira, não consegue exercer com habilidade funções anteriormente atribuídas a funcionários mais experientes que se aposentaram ou se desligaram dos quadros da Universidade.

A Universidade, como qualquer organização, é obrigada a lidar com recursos escassos e com um nível crescente de novas tarefas de complexidade crescente e mudanças impostas pela legislação. O menor tempo para prover informações solicitadas por órgãos de governo ou a seu público-alvo os docentes e alunos, a necessidade de modernizar o ensino e proporcionar melhores condições ao avanço das pesquisas tornam este fato mais crítico. Só é possível melhorar serviços, contando-se com funcionários mais preparados, motivados e cientes dos novos desafios.

A Administração da USP lida com constantes solicitações de funcionários que ocupam cargos gerenciais e estão interessados em se especializar, adquirir novos conhecimentos, manterem-se atualizados e alinhados com as novas práticas de gerência e liderança. Os programas existentes no mercado são extremamente onerosos para a Universidade e não contemplam as necessidades específicas da Administração Pública.

Por outro lado, a excelência da Instituição como entidade de ensino e pesquisa é amplamente reconhecida. Ressaltam-se algumas características e a Missão da USP como instituição, expostas na “home page” da Universidade:

“A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro e carrega um rico lastro de realizações, evoluindo nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes.

A USP foi criada com a finalidade de promover a pesquisa e o progresso da ciência; transmitir pelo ensino conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e que sejam úteis à vida; e formar especialistas em todos os ramos da cultura e em todas as profissões de base científica ou artística. A tônica da instituição é "Vencerás pela ciência". Está em seus objetivos desenvolver um ensino vivo, acompanhando as transformações na área do conhecimento e mantendo-se em permanente diálogo com a sociedade, numa produtiva integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.”

A Universidade conta com docentes com competência para ministrar excelentes programas de capacitação gerencial aos servidores, devido ao corpo docente existente.

O programa de Educação Corporativa proposto por este trabalho tem como meta atender aos servidores da Universidade que ocupam cargos de gerência. Para a estruturação deste programa, os desafios a serem enfrentados são: **a)** Como estabelecer um programa de educação a seus funcionários, dada a diversidade de formações e a distância geográfica que impõe barreiras a um programa de educação presencial? **b)** Como desenvolver um programa que motive e retenha funcionários, dadas as restrições impostas pela carreira da Universidade?

A educação a distância é uma das possibilidades que se descortinam para ultrapassar a limitação imposta por barreiras geográficas. Um programa de educação a distância prevê a utilização de recursos tecnológicos e habilidade dos participantes para lidar com os recursos.

Para atender aos requisitos de um programa de ensino à distância a USP conta com: **a)** Uma rede computacional extremamente moderna que permite atender a um grande tráfego de dados com qualidade; **b)** Funcionários com capacitação em informática para acompanhar um programa de ensino a distância.

A Universidade promoveu um grande programa de capacitação em informática para seus funcionários por meio de uma parceria entre a Universidade e o SENAC treinando 2.200 funcionários administrativos. Portanto, eles estão aptos a trabalhar com modernos recursos de informática.

Propõe-se a seguir, um programa de educação à distância para a USP tendo como base o levantamento efetuado pela pesquisa quanto a recursos físicos e capacitação dos servidores para acompanhar este programa.

5. O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

5.1 Descrição do programa

O programa de Educação Corporativa proposto deve utilizar como infra-estrutura a rede computacional instalada na USP. Os funcionários que ocupam cargos de gerência, assim como a grande maioria dos funcionários da USP, conta com um microcomputador disponível para o exercício de suas funções. O programa de capacitação de servidores apropriado para a USP deverá utilizar recursos de tecnologia de informação, pois os servidores estão aptos a trabalhar com este recurso.

Inicialmente, o programa será ministrado a funcionários que exercem os cargos gerenciais mais elevados da Universidade e precisam se capacitar para bem exercer suas funções.

A fundamentação para a escolha dos gerentes de primeiro escalão para o programa é a de que são eles que lidam com recursos de grande monta, lideram equipes de trabalho e são responsáveis por serviços essenciais para a Universidade. Posteriormente, o programa poderá ser estendido a funcionários dos demais níveis gerenciais e gerências de nível médio.

O programa deverá contar com módulos ministrados presencialmente, aulas por videoconferência, grupos de discussão virtuais, provas presenciais e trabalhos em grupo.

Alguns módulos do programa gerencial inicialmente proposto devem ser ministrados presencialmente. Pode-se citar o módulo de liderança e módulos atitudinais. A criação de grupos de trabalho virtuais também deve contar no início, com reuniões presenciais, para que se estabeleçam vínculos entre os participantes.

Usando-se a tecnologia de informação instalada, é possível transmitir uma videoconferência apenas para microcomputadores pré-estabelecidos. O programa gerencial será ministrado por meio de transmissão de aulas por videoconferência. Elas serão transmitidas apenas para os microcomputadores dos servidores inscritos no programa. As aulas por videoconferência serão ministradas em módulos e tópicos que podem ser abordados por este tipo de recurso.

O trabalho de aprofundamento no tópico introduzido por videoconferência será feito por meio de trabalhos colaborativos com o emprego de comunidades virtuais. Os alunos serão divididos em grupos, preferencialmente constituídos por três alunos e as tarefas serão pré-determinadas para os grupos de trabalho. Para a solução de dúvidas e discussão com os demais membros do programa, serão criados fóruns de discussão monitorados por alunos de pós-graduação regularmente matriculados em programas de doutorado que avaliarão os trabalhos sendo supervisionados nesta tarefa, pelos professores responsáveis pelo programa.

O aproveitamento dos alunos deve ser avaliado por uma prova presencial e pelos trabalhos desenvolvidos ao longo do curso.

Os cursos previstos inicialmente deverão ter a duração de 180 horas com módulos semanais de 7 horas de duração. Cerca de 20% dos créditos do curso devem ser obtidos por uma monografia apresentada pelo aluno, individualmente, ao fim do curso contando com a orientação de um dos professores do programa. O programa de gestão terá a duração de 110 horas e será complementado por módulos específicos referentes à atividade desempenhada pelo servidor. Exemplificando-se, gerentes da área financeira, terão um módulo específico de 44 horas com temas baseados em finanças. Os gerentes de informática terão um módulo

específico de 44 horas com temas relevantes e estratégicos para Comissão Central de Informática da USP, e assim sucessivamente.

O programa proposto visa valorizar o funcionário e demonstrar a atenção dispensada a ele, notadamente pela excelência dos docentes participantes do programa.

O programa de capacitação gerencial idealizado para a USP teria como eixo temático, a produção de conhecimento institucional e suas principais missões seriam: capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento e formar o perfil gerencial adequado à USP.

O sucesso deste programa de formação dependerá em grande parte, do comprometimento dos servidores engajados no programa e do apoio da alta gerência para que os servidores consigam acompanhar as aulas e trabalhos previstos.

5.1.1 Normas para Servidores Interessados em Participar do Programa

Os servidores interessados em participar do programa deverão estar comprometidos com ele, devendo ter a percepção da sua participação ser um privilégio e não uma obrigação. Seu comprometimento deverá se refletir em estudos que terá de efetuar fora do horário de expediente e em trabalhos que executará em grupo com os outros participantes. Deverão estar cientes de que o programa é uma ajuda ao seu autodesenvolvimento constituindo-se apenas em um ponto de partida para o aprendizado contínuo.

Todos os servidores deverão assinar um termo comprometendo-se a assistir todas as aulas, efetuar provas e trabalhos determinados pelo programa, estudar individualmente e participar de reuniões de trabalho estipuladas pelo programa.

O programa prevê aulas presenciais, aulas por videoconferência e trabalhos em grupos virtuais. As aulas presenciais implicam em deslocamento do funcionário e as por videoconferência, deverão ser assistidas pelo funcionário em seu microcomputador uma vez que as aulas serão transmitidas pela rede da USP. As atividades desenvolvidas em grupos virtuais implicam no uso de microcomputador de serviço para a execução destas tarefas.

5.1.2 Compromisso da Alta Administração

Os servidores que participarão do programa serão inicialmente indicados pela alta administração e serão submetidos a uma seleção prévia, visando matriculá-lo no programa mais adequado à sua função. Poderão ser rejeitados os funcionários que não se enquadrarem no perfil exigido para o programa estabelecido.

A alta administração deve se comprometer com o programa e assinar um termo, concordando em liberar o funcionário do trabalho de rotina, nos dias destinados a aulas e trabalhos previstos. Mais do que a autorização é preciso que a chefia se sensibilize de que a participação no programa trará evolução para o nível de serviço executado pelo funcionário e facilitará a motivação em poder participar da iniciativa.

5.2 Os Sete Princípios de Sucesso Aplicados ao Programa Proposto

Os sete princípios de sucesso para a implantação de uma Universidade Corporativa são analisados a seguir:

5.2.1 Competitividade

O critério de competitividade deve ser adaptado à Universidade e à sua missão. É preciso que se avalie inicialmente a diversidade de serviços prestados pela USP. Ela colabora com

a comunidade implementando escolas dedicadas ao ensino fundamental e médio, bem como ensino profissionalizante administrado pela Escola de Arte Dramática. Exerce sua missão de cidadania ao implementar projetos de alcance social como o projeto avizinhar e a Universidade para a terceira idade. Tem entre as suas atividades, a prestação de serviços médicos, psicológicos e odontológicos à população. Ministra inúmeros cursos e práticas esportivas para pessoas com restrições de saúde, além de outras atividades.

As atividades de extensão como o Projeto Avizinhar, as Cooperativas Populares e o Projeto Universidade Aberta à Terceira Idade cumprem um importante papel na transformação do meio social das comunidades próximas ao campus universitário. Alguns números dão uma idéia da riqueza e da variedade das atividades desenvolvidas pela USP. Os museus e a Estação Ciência recebem juntos quase um milhão de visitantes ao ano. Os hospitais universitários da capital e do interior servem a uma comunidade de mais de um milhão de pessoas. Além destes serviços, o campus de São Paulo ainda possui um Centro de Práticas Esportivas (Cepeusp), parques para *cooper*, excelentes serviços de análises clínicas e genética e atendimento psicológico e odontológico. Possui também um Hospital Universitário, um Hospital Veterinário e parcerias com o Hospital das Clínicas, da Faculdade de Medicina, e com o Instituto de Medicina Social e de Criminologia de São Paulo.

Portanto, competitividade para a USP reflete-se em desenvolver competências críticas para prestar melhores serviços à comunidade interna e externa à Universidade.

Aplicando-se ao programa aqui proposto, o preconizado por Eboli (2004: 89), quanto às competências críticas a serem desenvolvidas ressalta-se que:

- a) competências críticas devem oferecer reais benefícios aos clientes/consumidores. Para a USP, esta competência deve se refletir na capacidade de prestação de serviços ágeis e de qualidade a alunos, funcionários e comunidade que se utiliza dos serviços prestados pela Universidade, mobilizando recursos e apoiando novas pesquisas desenvolvidas pelos docentes.
- b) Competências críticas não se limitam apenas às paredes da organização. As competências críticas podem estar fora da Universidade, na cadeia de agregação de valor, ou seja, fornecedores, parceiros, conveniados, pesquisadores de outras Universidades e órgãos de fomento. Pode-se citar como exemplo o setor de importação da Universidade, muitas vezes encarregado de importar insumos básicos a serem utilizados por pesquisadores. É preciso contar com a agilidade de departamentos como este, pois a ineficiência na sua atuação pode comprometer o trabalho de pesquisadores que dependem de insumos importados para a sua pesquisa.
- c) As competências críticas não se limitam aos produtos físicos ofertados. No caso da Universidade, o produto ofertado é o ensino de qualidade, mas conforme já citado anteriormente, a USP também se destaca pela prestação de serviços à comunidade externa e interna, pela atuação em projetos sociais como o projeto Avizinhar e cursos a pessoas com necessidades especiais. Portanto, a USP agrega valor à sua atuação, pela amplitude de funções que executa.

O programa de Educação Corporativa proposto para a Universidade, quanto à competitividade, tem a finalidade promover o aperfeiçoamento de funcionários, contribuindo desta forma para que as atitudes e valores deles colaborem para que a USP preste melhores serviços para a comunidade e agilize processos administrativos com o melhor atendimento a alunos, funcionários e à comunidade em geral.

5.2.2 Perpetuidade

A Universidade enfrenta vários desafios para se manter à frente da pesquisa e da ciência. Seus pesquisadores recorrem a novas alianças e a novas fontes de recursos para alavancar suas pesquisas. A formação de alunos preparados para enfrentar novos desafios exige uma constante renovação de recursos tecnológicos e de ensino.

Por outro lado, os funcionários da Universidade também devem ser preparados para trabalhar com novas tecnologias; adaptar-se rapidamente a novas exigências; valorizar conhecimento interno; assimilar e disseminar o conhecimento.

O programa da USP deve reforçar a cultura corporativa. Como já foi ressaltado, a pouca atratividade da carreira funcional, faz com que a USP perca grande número de funcionários capacitados para o mercado externo. É preciso que a Universidade gerencie sua cultura e conhecimentos para evitar que a perda de pessoas implique em perda de habilidades. Os gerentes devem estar atentos à sistematização dos conhecimentos para a perpetuação da cultura e estratégia da Universidade.

5.2.3 Conectividade

Segundo Wenger (1998: 39): “Uma Comunidade Virtual de Prática é somente uma parte de uma ampla constelação de Comunidades de Prática e cada prática está localizada em seu próprio passado e em sua própria localidade. Assim, em seu processo de organização da aprendizagem, uma comunidade deve ter acesso a outras práticas”.

No caso desse projeto da USP, deverá haver uma preocupação em “mapear o conhecimento” já existente e as melhores práticas gerenciais. Não se deve entender a USP como um órgão único e padronizado. Existe uma grande diferença entre as diversas Unidades da USP. Figurativamente, pode-se dizer que existem várias "USPs" dentro da Instituição, com soluções distintas a serem adotadas para os diversos problemas que enfrentam cotidianamente.

A própria estrutura de divisões em Faculdades leva a estruturas administrativas assemelhadas enquanto Instituição de Ensino, mas com infra-estrutura e recursos humanos distintos o que resulta em ações e soluções gerenciais distintas.

5.2.4 Disponibilidade

Para a descentralização do processo de aprendizado e para propiciar liberdade de aprendizagem síncrona e assíncrona, os princípios da Educação a Distância como o uso da Internet e do *E-learning* devem ser aplicados nesse projeto. Entretanto, estes métodos devem ser aliados a atividades como: reuniões, projetos comuns, técnicas de vivência entre os participantes para permitir uma proximidade maior entre os participantes na busca de geração de “laços afetivos” e o sucesso nos resultados esperados.

Deve-se também lembrar que há diferentes tipos psicológicos além de diferentes estilos de aprendizagem individual que podem influenciar tanto a criação quanto a qualidade de comunicação dos membros da comunidade virtual voltada à aprendizagem.

O contato pessoal e a vivência de se “conhecer” os participantes de um projeto, auxiliará na aproximação de objetivos comuns, colaborará para que se superem as possíveis resistências e para que sejam respeitadas as preferências individuais na aprendizagem.

Para que se estabeleçam laços e vínculos afetivos entre os participantes, estão previstas aulas presenciais em alguns módulos, reuniões periódicas e atividades que favoreçam a integração deles.

Esse projeto utiliza a tecnologia já disponível na Universidade, o que viabilizará as aulas de ensino à distância. O curso proposto terá como característica essencial, a transmissão síncrona a todos os participantes, com horário será pré-determinado para as aulas e cada aluno assistirá à aula em seu microcomputador de trabalho.

Já as comunidades de prática estarão disponíveis ao aluno a qualquer hora, buscando-se desta forma uma sistematização do conhecimento e maiores recursos disponíveis para o aprendizado ativo, autônomo e coletivo.

5.2.5 Cidadania

Empresas que adotam programas de atuação social experimentam, por parte dos funcionários, um sentimento de simpatia e até de orgulho por pertencerem a estas organizações. O aumento da auto-estima do funcionário se eleva quando ele percebe a amplitude de seu trabalho e da empresa em ações sociais e de cidadania, fazendo com que as pessoas adotem posturas mais solidárias e cooperativas, conforme estudo realizado pela professora Rosa Maria Fischer no Centro de Estudos de Empreendedorismo Social da FIA-FEA/USP.

Organizações como a USP, que já desenvolvem atividades de incentivo e de desenvolvimento social, ao desenvolverem programas como o proposto, potencializarão o sentimento individual dos envolvidos com o programa que, qualquer esforço adicional demandado para viabilizá-lo, será recompensado pelo sentimento coletivo de fazer parte de um esforço que visa o bem comum.

5.2.6 Parceria

É fundamental que o processo de educação a distância na USP tenha uma liderança preocupada em construir esse ambiente de parceria com os envolvidos, abrangendo não só colaboradores internos, mas também parceiros externos. O processo educacional, principalmente em se tratando de educação a distância envolve um número maior de parceiros. A especialização de cada envolvido pode ser considerada um fator crítico na obtenção dos resultados esperados. O empenho de cada um na sua atividade própria concorre diretamente para a qualidade do resultado. Desta forma, fica claro que quanto maior for o sentimento de parceria entre todos os envolvidos mais facilmente se atingirá o sucesso deste processo de educação.

5.2.7 Sustentabilidade

A sustentabilidade de um projeto é calcada na sua capacidade de dar continuidade e aprimorar as atividades da USP. As atividades, que com o passar do tempo não agregarem nenhum valor para a Universidade, sejam eles financeiros ou não, passam a impor um ônus que drena a capacidade da empresa em conduzir suas atividades fim. Os gestores dos diversos níveis estejam eles envolvidos diretamente com o projeto ou sejam eles os responsáveis pela alta direção da organização, precisam se preocupar com os resultados obtidos. Portanto, este projeto precisa trazer resultados visíveis que o tornem sustentável junto ao objetivo geral da Universidade.

6 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

6.1 Avaliação do Programa pelos Participantes

O programa será avaliado periodicamente pelos participantes para que se corrijam as falhas detectadas no decorrer do curso. Deverão ser desenvolvidas 2 formas de avaliação:

- a) **Avaliação não identificada** – feita através de questionários a serem entregues aos alunos e com o propósito de identificar as principais dificuldades, avaliar a metodologia utilizada, assim como o próprio conteúdo apresentado. Esta forma de avaliação deixa o participante à vontade para fazer seus comentários sem o receio de se expor. A frequência desta avaliação deverá ser determinada pela coordenação do curso, podendo até ser feita após o término de cada aula.
- b) **Avaliação identificada** – Esta forma de avaliação poderá ser feita por meio de questionários, entrevistas pessoais, e-mail ou mesmo através das Comunidades de Práticas.

6.2 Avaliação do aproveitamento dos alunos

A avaliação do aproveitamento dos alunos deverá ser feita por meio de trabalhos, provas e participação nos grupos de discussão durante o curso.

6.3 Avaliação final do programa

Ao final do programa será feita uma avaliação pelos alunos sob a forma de um questionário, onde se buscarão detectar as principais falhas, deficiências, pontos que devem ser melhorados, adequação à proposta inicial do curso, bem como os pontos positivos identificados.

Os participantes contarão com um “banco de sugestões” para se manifestar com opiniões, sugestões e comentários para a melhora do programa.

Além disso, as Comunidades de Prática formadas durante o programa deverão continuar a existir, sendo que os próprios componentes deverão se organizar no sentido de selecionar um líder para o grupo e dar continuidade ao aprendizado. Estes grupos poderão sugerir melhorias assim como também indicar novos temas de estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A FEA-USP promoveu no segundo semestre de 2004, um programa de Formação Executiva para Assistentes da USP, ministrado com módulos presenciais, resultando numa experiência bem sucedida com possibilidade de fornecer subsídios para o programa de ensino a distância.

A Coordenadoria de Tecnologia de Informação da USP promoveu um “workshop” para demonstração de ferramentas de apoio ao ensino, no qual foram apresentados aplicativos desenvolvidos e em uso por docentes da USP. Prevê-se a utilização destas ferramentas em um eventual programa de ensino a distância para os funcionários da Universidade.

Acreditamos que esta proposta, idealizada de acordo com os sete princípios de sucesso para a formação de Universidades Corporativas, possa ser implantada na Instituição, uma vez que existem recursos físicos e competências necessárias para o estabelecimento de um programa de Educação Corporativa. Portanto, é possível responder de forma positiva à pergunta de pesquisa: *“É possível estruturar um programa de educação corporativa para uma universidade?”*

Uma vez criado o programa, espera-se que ele tenha abrangência, propicie economia de recursos em treinamento e que possa ser desenvolvido para os demais funcionários da Universidade.

A Universidade detém grande parte dos recursos críticos para a implantação de um programa de educação a distância. Entretanto, ele depende do empenho dos dirigentes das Unidades cedendo professores e de parcerias externas com Fundações e empresas que possam oferecer aporte de recursos para a contratação de professores e pessoal de apoio.

O sucesso do programa presencial citado poderá ser um incentivo para que a Universidade implante essa proposta. Espera-se também, que ele incentive as áreas de especialização da Universidade a se organizarem para capacitarem os seus funcionários.

Entretanto, vale ressaltar que o sucesso deste programa, se implantado, dependerá ainda, do apoio e empenho da Alta Administração, do comprometimento dos funcionários e de todas as áreas envolvidas no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades**. Editora Gente, 2004.

FLEURY, Maria, Tereza, Leme. **As Pessoas na Organização**. Editora Gente, 2002.

LAMBERT, R.; PEPPARD, J. **The Information Technology – Organizational Design Relationship** in GALLIERS, Robert, D.; LEIDNER, Dorothy, E. Strategic Information Management – Challenges and Strategies in Managing Information Systems. Butterworth-Henemann, 2003.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne. **The Quest for Lifetime Employability**. The journal of Business Strategy. May 1998. Vol 19, n. 3.

ORLIKOWSKI, W.J. **Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing**. Organization Science, 13(3). 2002.

PARRY, Scott. **Just What is a Competency (and Why Should You Care?)**. Training. June 1998.

BRASIL. Sociedade da Informação no Brasil - **Livro Verde**. Setembro, 2000. Disponível no site: http://www.socinfo.org.br/livro_verde/download.htm. acessado dia 19 de agosto de 2004 às 18hs.

SENGE, Peter. **A quinta Disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Editora Best Seller, 1990.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**. Cambridge University Press, 1998.