

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cássia Daniela de Assis Marques

**PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA
INTERNET: Um estudo de caso na Unidade de Atendimento Beta do
Sistema de Crédito Cooperativo Y**

Porto Alegre

2010

Cássia Daniela de Assis Marques

**PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA
INTERNET: Um estudo de caso na Unidade de Atendimento Beta do
Sistema de Crédito Cooperativo Y**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do sul como requisito
para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Prof^a. Dr^a. Claudia Simone Antonello

Tutora Orientadora: Patricia Kinast De Camillis

Porto Alegre

2010

Cássia Daniela de Assis Marques

**PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA
INTERNET: Um estudo de caso na Unidade de Atendimento Beta do
Sistema de Crédito Cooperativo Y**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Claudia Simone Antonello

Prof. Sidnei Rocha

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, ser mais importante na minha vida, pelo suporte permanente.

Ao meu esposo, Leonardo, que me acompanhou e encorajou em todos os momentos desta caminhada.

Aos meus pais e os demais membros da família que souberam compreender muitos momentos de ausência nos últimos meses.

À tutora orientadora, Patrícia, que prestou um suporte acima das expectativas.

Aos colegas da empresa pesquisada por terem me recebido e, desta forma, contribuído para esta pesquisa.

A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a finalização deste trabalho.

A parte que ignoramos é muito maior que tudo quanto sabemos.

Platão

RESUMO

Os benefícios da Educação à Distância - EAD no ambiente corporativo, uma emergente resposta à crescente preocupação com o desenvolvimento do capital humano nas organizações, são facilmente percebidos pelas empresas, mas pouco se sabe ainda sobre o ponto de vista dos alunos a respeito desta modalidade de treinamento. Com o intuito de contribuir com as pesquisas na área de educação corporativa, este estudo teve como objetivo principal identificar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais de uma unidade de atendimento de um sistema de crédito cooperativo sobre a contribuição dos treinamentos virtuais em seu trabalho. Além disso, buscou-se identificar, na opinião dos alunos estudados, os facilitadores e os obstáculos para a participação nos treinamentos virtuais e quais os tipos de treinamentos entendem poder ser oferecidos no ambiente virtual. Para a consecução desses objetivos foi conduzido um estudo de caso de natureza descritiva, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e analisados por meio de análise de conteúdo, com abordagem qualitativa. Os resultados foram analisados através da categorização apriorística das respostas e fundamentados pela pesquisa bibliográfica realizada. Ficou explícito o reconhecimento dos alunos sobre a aplicabilidade dos conteúdos dos treinamentos virtuais em seu trabalho. Embora, apontada a flexibilidade de tempo e local de estudos com um aspecto facilitador da EAD, foi exposta também a dificuldade de organização do tempo por parte dos alunos, bem como sua dificuldade na compreensão sobre assuntos mais complexos de forma autônoma. Por fim, corroborou-se que os treinamentos virtuais são bem aceitos em assuntos operacionais de baixa complexidade, sem foco comportamental.

Palavras-chave: Treinamento, Educação a Distância, Educação Corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estilos de aprendizagem	24
Quadro 2 – A clientela de EAD.....	26
Quadro 3 – Lições e práticas de EAD no ambiente corporativo	30
Figura 1 – Estrutura resumida do Sistema de Crédito Y	36
Figura 2 – Estrutura da Unidade de Atendimento Beta	37
Quadro 4 – Caracterização da clientela entrevistada.....	39
Quadro 5 – Categorias de análise.....	39
Figura 3 – Níveis de formação corporativa no Sistema de Crédito Y	52
Figura 4 – Estratégia educacional do Sistema de Crédito Y	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAEAD – Associação Brasileira de Educação a Distância

CIPP – Contexto, Insumo, Processo e Produto

EAD – Educação a Distância

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

NTCIs – Novas Tecnologias de Comunicação e Informação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UA – Unidade de Atendimento

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
1	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
1.2	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO - TD&E.....	14
1.2.1	Etapas do processo de Treinamento	14
1.2.2	Impacto do treinamento no trabalho	18
1.3	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EAD.....	21
1.3.1	Foco no aluno	23
1.3.2	Princípios e práticas desejáveis	29
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	35
3.2	BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS ENTREVISTADOS	38
3.3	PERCEPÇÃO DOS ALUNOS.....	39
3.3.1	Interação dos alunos	40
3.3.1.1	Interação do aluno com os conteúdos	40
3.3.1.2	Interação do aluno com os recursos audiovisuais	41
3.3.1.3	Interação dos alunos com os tutores e demais colegas	42
3.3.2	Facilitadores	44
3.3.3	Obstáculos	45
3.3.4	Tipos de cursos possíveis em EAD	47
3.3.5	Aplicabilidade dos conteúdos	49
3.4	DIRETRIZES DE TREINAMENTOS DA EMPRESA.....	51
3.4.1	Níveis de formação	51
3.4.2	Matriz de responsabilidades	55
3.4.3	Perspectivas de EAD na empresa entrevistada	57
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

Apêndice A - Entrevista aplicada aos participantes de treinamentos virtuais da Unidade de Atendimento Beta	70
Apêndice B - Entrevista aplicada ao coordenador da área de educação corporativa do Sistema de Crédito Y	71

INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com o desenvolvimento do capital humano como fonte de vantagem competitiva nas organizações dá destaque a ações de treinamento e desenvolvimento nas empresas, sejam elas por meio dos treinamentos presenciais ou por treinamentos virtuais.

A utilização da Educação a Distância – EAD, conceituado por Moore e Kearsley (2007) como meio de aprendizado e ensino, no qual alunos e professores interagem através de algum tipo de tecnologia por encontrarem-se em locais distintos, tem crescido substancialmente no ambiente corporativo nos últimos anos. Neste ambiente, a interação por computadores é favorecida pela facilidade de seu acesso. Este crescimento pode ser justificado por seus inúmeros benefícios: redução de custos, ágil atualização de conteúdos, entre outros. Boa parte destes, facilmente percebida pelas empresas.

A necessidade de aprendizagem rápida e eficaz torna grandes empresas, cenário ideal para estudos na área da educação corporativa.

A empresa pesquisada¹ integra um sistema de crédito cooperativo, doravante denominado Sistema de Crédito Cooperativo Y, que abrange atualmente dez estados brasileiros e é composto por 130 (cento e trinta) cooperativas de crédito – sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, que atuam como instituições financeiras, através de suas unidades de atendimento, sem fins lucrativos.

A pesquisa foi realizada em 1 (uma) das 1.100 (mil e cem) unidades de atendimento, a qual é aqui denominada de Unidade de Atendimento Beta.

Com o intuito de atender às necessidades dos associados com agilidade e segurança, foram criadas empresas centralizadoras para oferecer produtos e serviços com especialidade, qualidade, credibilidade da marca e ganho de escala para as Cooperativas. Por consequência, a capacitação das equipes das unidades de atendimento também é provida por estas empresas.

¹ Informações extraídas do Portal Corporativo do Sistema de Crédito Y, de acesso restrito aos funcionários.

Em 2005 foi criada uma plataforma de ensino a distância via Internet para que gradativamente todos os produtos e serviços comercializados passassem a ter seus treinamentos presenciais substituídos pelos treinamentos virtuais. Atualmente os treinamentos virtuais são aliados aos tradicionais treinamentos realizados presencialmente. Esta plataforma foi disponibilizada com o intuito de dar agilidade na capacitação de seus mais de 10.000 (dez mil) funcionários.

Ao final de cada treinamento virtual o aluno pode responder a uma avaliação de reação sobre o treinamento. Esta avaliação consiste em perguntas fechadas, mas com possibilidade de respondê-las abertamente se o aluno desejar expressar-se mais detalhadamente. As questões abordam a qualidade do material didático, atendimento da tutoria, suficiência de carga horária, aplicabilidade do conteúdo e sobre a necessidade de treinamento presencial a respeito do mesmo assunto. Há, contudo pouca contribuição oriunda de tais questionários, uma vez que o seu preenchimento é facultativo, as perguntas são realizadas de forma bastante genérica e a análise destas respostas fica a cargo de cada uma das centrais estaduais.

Torna-se então imperativo questionar: qual a percepção dos funcionários a despeito da modalidade de treinamento EAD?

No intuito de responder estas questões e aprofundar os estudos, ainda incipientes, sobre a EAD no ambiente corporativo é que este trabalho será desenvolvido.

O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos participantes dos treinamentos virtuais da Unidade de Atendimento Beta acerca da contribuição dos treinamentos virtuais em seu trabalho.

Os objetivos específicos são:

a) Identificar os facilitadores e os obstáculos para a participação nos treinamentos virtuais; e

b) Identificar, na opinião dos funcionários, quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos por meio virtual.

A escolha da empresa e do tema propostos foi favorecida pelo momento atual desta organização sistêmica, no qual está sendo estruturado o planejamento estratégico para os próximos 5 (cinco) anos e pela acessibilidade aos dados da

empresa. Com isso espera-se contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas de treinamento e desenvolvimento na empresa pesquisada, bem como para a evolução do tema no setor de serviços.

Este trabalho de conclusão de curso é iniciado com a revisão da literatura acerca de Treinamento e Desenvolvimento, em específico sobre a utilização da Educação a Distância, seguida da abordagem do método utilizado na pesquisa, análise dos seus resultados da pesquisa, considerações finais e, por fim, a indicação da bibliografia consultada.

1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO

Para sobreviver em um mercado altamente competitivo e atender exigências de consumidores cada vez mais exigentes é imperativo estar capacitado.

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos deste estudo identificando: A importância da Gestão de Recursos Humanos, em especial do atributo Treinamento e Desenvolvimento contextualizando sua evolução até a Educação a Distância. Serão descritas também algumas das peculiaridades desse modelo de treinamento corporativo com foco no aluno e as práticas recomendadas a partir da análise de premiadas organizações.

1.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Eboli (2004) as organizações estão conscientes da necessidade de investimento na qualificação de seus profissionais, de comprometer-se com o seu desenvolvimento e que este é um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) é através da Gestão de Recursos Humanos – GRH que se pode contribuir para a construção de uma força de trabalho motivada e qualificada e as empresas podem atingir vantagem competitiva sustentável. Isto por que:

- a) pessoas podem aprimorar a eficiência e efetividade da empresa;
- b) suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos seus concorrentes;
- c) suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros; e
- d) seus talentos podem ser combinados e empregados ao serem incumbidas de atuar em novas atribuições.

Ainda de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) desenvolver este capital humano nas organizações envolve diferentes atributos da GRH: desde a

identificação, recrutamento e seleção dos melhores talentos existentes; o treinamento e desenvolvimento de habilidades; a aquisição de competências e capacidades, podendo culminar na remuneração por competências.

1.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO – TD&E

Especificamente sobre o termo treinamento e desenvolvimento, atributo sobre o qual deriva este trabalho, Moggi apud Rosa e Chapira (2006) associa a dois momentos respectivamente distintos: o primeiro como sendo o “caminho da instrução”, em que há uma ação voltada para a instrução do treinando e o segundo como o “caminho da descoberta” no qual o próprio treinando passa por experiências ou vivências pessoais e grupais, tirando delas novos conceitos, e principalmente, motivação para agir a partir da realidade em que atua ou que deseja modificar.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o termo treinamento geralmente é usado para descrever esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Acrescenta ainda que muitos especialistas distinguem treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. A conjugação no termo “Treinamento e Desenvolvimento” indicaria então, a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.”

Vargas e Abbad (2006) relatam ainda que T&D, nomenclatura que deu identidade a uma das grandes áreas a psicologia social e do trabalho, é citada por muitos autores como TD&E, pelo acréscimo do termo “Educação”, este último uma das formas mais amplas de aprendizagem.

1.2.1 Etapas do processo de Treinamento

Borges-Andrade (2006) vê o treinamento, o desenvolvimento e a educação como um sistema integrado composto por três subsistemas: a avaliação das

necessidades, planejamento e execução e a avaliação de TD&E, sabiamente sintetizado por Abbad e Lacerda (2003):

[...] o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional. Este último fornecerá dados para a avaliação, que retroalimentará os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles.

Para Castro e Borges-Andrade (2004) o levantamento das necessidades de treinamento é uma etapa de diagnóstico com o intuito de dimensionar e definir problemas, analisando o que deve ser treinado, para quem o treinamento deve ser desenvolvido e para que o treinamento servirá. Esta etapa pode ainda fornecer subsídio à tomada de decisões sobre o programa ou evento instrucional, contribuir para o avanço científico acerca do treinamento e sua eficácia, e aumentar a visibilidade e credibilidade do sistema de treinamento.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) as necessidades de treinamento devem ser detectadas em três níveis: organização, tarefas (compreendidos como grupos de trabalho) e indivíduos. Isto por que nem sempre o resultado da equipe reflete a soma dos indivíduos. Uma avaliação de necessidades de um indivíduo com competências individuais isoladamente pode não refletir um grave hiato de competência na interação com um grupo. Adicionalmente, fatores externos à organização também devem ser ponderados, pois poderão interferir negativamente na efetividade de um evento ou programa de treinamento, se ignoradas nesta etapa.

A etapa de planejamento e execução, citada por Borges-Andrade (2006), é dividida em 2 (dois) momentos distintos por Bohlander, Snell e Sherman (2003): a elaboração e a implementação do programa de treinamento:

Na elaboração do programa de treinamento devem ser considerados 4 (quatro) aspectos:

a) os objetivos instrucionais: quais as habilidades, conhecimentos e atitudes que se deseja obter com o programa de treinamento;

b) prontidão e motivação dos treinandos: avaliação do treinando quanto aos conhecimentos e habilidades prévios necessários para a absorção do conteúdo do

treinamento, bem como a motivação dos treinandos orientada pela autoconsciência da necessidade de novos conhecimentos e habilidades;

c) princípios de aprendizagem: É importante considerar os princípios psicológicos da aprendizagem como forma de auxiliar os treinandos a captar novos materiais e aplicá-los na prática como, por exemplo: estabelecimento de metas próprias, reforço do significado da apresentação por meio de exemplos, modelagem da exposição, diferenças individuais na forma de aprendizado, prática ativa e repetição do que está sendo treinado, aprendizado do todo e das partes que compõe o processo treinado, distribuição da carga horária, *feedback* e reforço; e

d) características dos instrutores: o treinamento é influenciado por características pessoais do treinador. São traços desejáveis o pleno conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, clareza nas instruções, assistência individual e entusiasmo.

No que diz respeito à implementação do programa de treinamento, deve-se selecionar o meio mais adequado de acordo com os objetivos instrucionais do treinamento.

Na criação de um planejamento instrucional Abbad et al (2006) delineiam uma seqüência de 5 (cinco) etapas: redigir os objetivos instrucionais, escolher a modalidade de entrega da instrução, estabelecer a seqüência dos objetivos e dos conteúdos, criar ou selecionar procedimentos instrucionais adequados, definir critérios de avaliação de aprendizagem e por fim testar o desenho instrucional antes de aplicá-lo.

Neste estudo será abordada apenas a etapa concernente a escolha da modalidade de entrega do treinamento, presencial, a distância, semipresencial ou misto. Ainda de acordo com Abbad et al (2006), essa escolha deve pautar-se nas características demográficas, funcionais e profissionais da clientela e no tipo de sua necessidade de treinamento. Isto, sem deixar de considerar os objetivos instrucionais.

A escolha por cursos a distância é indicada como uma boa opção em cursos de curta duração, quando se quer atingir um grande público, principalmente se este público estiver distribuído em grandes distâncias geográficas.

Objetivos instrucionais de baixa complexidade podem ser oferecidos a distância, enquanto objetivos de média e alta complexidade podem exigir cursos presenciais ou híbridos.

A educação a distância tem clientela predominantemente adulta por se adaptar melhor às suas rotinas de vida, principalmente no que diz respeito à carga de trabalho. Além disso, para cursos assistidos por computador é fundamental saber se os alunos possuem acesso adequado e dominam as ferramentas que se pretende utilizar nos treinamentos.

Segundo Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) a transposição dos conteúdos tradicionalmente expostos oralmente por professores/instrutores nos cursos tradicionais realizados de forma presencial para os cursos mediados pelas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação - NTICs não tem sido uma tarefa fácil. O sucesso deste tipo de ação exige equipe treinada em desenho instrucional, especialistas em conteúdo, programadores visuais, profissionais da computação, ergonomistas, e outros profissionais. Além disso, é necessário disponibilizar conteúdos, respeitando-se as características das mídias escolhidas sem esquecer que, dada a possibilidade de acesso a informação por um grande número de pessoas simultaneamente, o sucesso ou fracasso neste contexto afetará rapidamente os participantes.

Um importante ponto, ainda sem estudos conclusivos, mas que precisa ser ponderado, já no planejamento instrucional, é que embora elevados e animadores os níveis de adesão e satisfação em boa parte das empresas estudadas, conforme Abbad (2007), ainda permanecem altos os índices de evasão em boa parte das empresas estudadas. Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) indicam que em cursos à distância, esses índices são bem maiores que os encontrados em cursos presenciais.

Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) atribui a evasão a fatores endógenos e exógenos ao curso e em sua pesquisa bibliográfica mostrou ainda que, entre os fatores internos citados por pesquisadores como explicativos de evasão, estão: a percepção de dificuldade do curso, a motivação, a persistência do aluno e seu lócus de controle. No tocante ao desenho instrucional, os autores observaram que os níveis de evasão em cursos a distância são influenciados por fatores ligados ao desempenho do tutor, tanto no aspecto quantitativo, quanto qualitativo do apoio

oferecido ao estudante, além do meio e tipo de contato utilizado pelo tutor em suas interações com os alunos. Além disso, cita os fatores internos ao curso, ligados aos seus procedimentos, como carga de trabalho, quantidade e dificuldade dos trabalhos escritos exigidos.

Por fim, na etapa de avaliação do programa de TD&E é avaliada a efetividade da instrução entregue.

1.2.2 Impacto do treinamento no trabalho

Borges-Andrade (2006) propõe o modelo de avaliação somativa, ou seja, que ocorre após o desenvolvimento do programa e não paralelo a este. O modelo de avaliação, intitulado Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, foi construído a partir das propostas do modelo CIPP de Scriven (1978), Stufflebeam (1978) e Cagné e Brings (1976), composto por Contexto, Insumo, Processo e Produto. No modelo MAIS, Borges-Andrade (2006) considera 5 (cinco) componentes, a saber: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, este último dividido em necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo.

Insumos se referem a fatores anteriores a instrução que podem afetar os resultados do evento instrucional, tais como: nível socioeconômico; nível de escolaridade; idade e cargo dos participantes; bem como o uso de estratégias comportamentais, de aprendizagem, de auto-regulação e de transferência da aprendizagem para o trabalho; crenças individuais; motivação pessoal para aprender; expectativas sobre o evento; entre outros.

Os procedimentos são as operações necessárias, introduzidas na situação de ensino, com o intuito de produzir ou facilitar os resultados instrucionais almejados, por exemplo: pré-apresentação dos objetivos aos participantes com clareza e precisão, lembrando-os durante o evento; aliados à adequação instrucional dos meios de TD&E através da utilização de aulas expositivas, de exercícios práticos, de jogos instrucionais, discussões de casos, etc.

Procedimentos dizem respeito aos comportamentos dos aprendizes em reação a processos, como: os resultados de testes intermediários ou exercícios práticos, número de revisões realizadas pelo aprendiz em determinada tarefa instrucional, compartilhamento de experiências, registros de atrasos ou ausências dos participantes, relações interpessoais estabelecidas entre o aprendiz e a equipe de instrução (instrutores, tutores e coordenadores), e outros.

O quarto componente descreve os resultados produzidos pelos eventos ou programas de TD&E. Diferentemente da variável “processos”, que indica resultados parciais, a variável “resultados” indica resultados finais como o grau de satisfação do aprendiz ao término do treinamento.

O último componente, ambiente, se refere às condições que rodeiam o aprendiz de forma a afetá-lo, além de também poder ser modificado e determinado por ele. Podem ser: atividades e eventos na sociedade, na comunidade, na organização ou na escola. Este componente se subdivide em 4 (quatro) subcomponentes:

a) avaliação de necessidades: embora o levantamento das necessidades tenha sido realizado na fase inicial do processo, reavaliá-las após o término do treinamento é importante para identificar se não foram possíveis necessidades, não identificadas na fase preliminar, que impactarão no resultado do evento, como, por exemplo, a falta de uma competência requerida e importante no trabalho;

b) suporte não é uma variável condicionante à aprendizagem, mas sua presença facilita a aprendizagem, como as instalações para a realização de TD&E e a acessibilidade dos participantes a mesma, parcerias interorganizacionais, formação acadêmica e experiência de ensino dos instrutores e tutores, cultura de aprendizagem contínua e de valorização do indivíduo na organização, etc.;

c) os dados de disseminação indicam como o programa ou evento foi planejado de forma a facilitar sua aceitação, pela organização ou comunidade, como o método e natureza da divulgação de informações relativas a este programa, os canais de disseminação sobre TD&E na organização, entre outros; e

d) resultados em longo prazo são as conseqüências ambientais do programa ou evento instrucional em se tratando do atingimento das metas pré-estabelecidas, como, por exemplo, mudanças de comportamento no cargo.

Embora considere estes 8 (oito) componentes e subcomponentes, o modelo MAIS é classificado como um tipo de avaliação genérica por Pilati (2006), pois descreve conjuntos de variáveis de TD&E. O modelo IMPACT de Abbad, citado por Pilati (2006), na classificação de Pilati refere-se a um tipo de avaliação específica que buscam identificar as variáveis de impacto do treinamento no trabalho, ou seja, busca testar relações entre um conjunto de variáveis.

Abbad e Lacerda (2003) apontam que os modelos de avaliação, em geral, abordam três níveis:

Reação conceituada por Abbad, Gama e Borges-Andrade apud Abbad e Lacerda (2003) como “[...]o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”.

Aprendizagem, que segundo Abbad apud Abbad e Lacerda (2003), se refere ao nível de assimilação dos conteúdos, os quais são indexados pelos escores dos participantes em testes ou provas aplicados ao final do curso.

Impacto do Treinamento no Trabalho, que também de acordo com Abbad apud Abbad e Lacerda (2003), envolve a aplicação correta dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no treinamento, no ambiente de trabalho.

De acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) cada elo da corrente de eventos formada por reações, aprendizagem e impacto no trabalho parece depender de conjuntos diferentes de variáveis. A aprendizagem dependeria não apenas das características do treinamento, pois esse nível pode estar relacionado também com características pessoais da clientela e com o suporte organizacional. As reações poderiam depender de combinações diferentes do mesmo tipo de variáveis preditoras de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho, no entanto, dependeria fortemente do suporte à transferência e de variáveis de reações aos resultados do treinamento. Em suma os níveis de avaliação, parecem depender de certas características da clientela e de percepções de suporte organizacional.

As características da clientela, segundo Meneses e Abbad (2003), referem à noção de treinabilidade que determina quem se beneficia, em maior ou menor escala de programas de TD&E, tais como:

a) a auto-eficácia: auto-avaliações dos indivíduos acerca de suas capacidades para obter sucesso em suas realizações;

b) a motivação para o treinamento: entendido como grau de esforço despendido pelo treinando para assimilar os conteúdos do treinamento e transferi-los para o trabalho, bem como o valor atribuído ao treinamento como estratégia de resolução de problemas de desempenho no trabalho;

c) o lócus de controle: que são as crenças dos indivíduos sobre as fontes que controlam seu próprio comportamento e outros eventos; e

d) características demográficas: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, estado civil, ter filhos ou não, tipo de religião ou crença e organização de origem.

Os resultados de treinabilidade não têm caráter excludente e sim de adequação dos eventos e programas de TD&E a determinados perfis de clientela de participantes.

O suporte à transferência do treinamento, por sua vez, se refere à percepção dos participantes, chefias e colegas de trabalho a respeito do nível de apoio psicossocial e material fornecido pelo ambiente ao uso eficaz das novas habilidades no trabalho, ou seja, o quanto se sentem estimulados a transferir os novos conhecimentos, habilidades e atitudes em suas atividades profissionais cotidianas.

1.3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD

As rápidas mudanças no mundo de trabalho, tornando cada vez mais complexos os trabalhos humanos decorrente das constantes inovações tecnológicas tornam imperativa a aprendizagem rápida, eficaz e contínua, fazendo da EAD uma excelente opção para a democratização e ampliação do estudo e aprendizagem, de acordo com Abbad (2007). Há inúmeras definições para o termo EAD, mas a maioria delas remete a idéia de que professor e aluno não se encontram no mesmo espaço físico (Holmberg, Lei Francesa, Moore, Cropley e Kahl, Rebel, Perriault e Tight apud Belloni (2009).

Historicamente a EAD vem passando por diversas gerações, iniciando pelo estudo por correspondência, evoluindo para a transmissão por rádio e pela televisão

educativa, com contribuição do cinema educativo, até chegar aos computadores, primeiro sem acesso a rede para a então evoluir ao ensino facilitado pela Internet (Moore e Kearsley (2007) e Litto (2009).

De acordo com Silveira e Nakayama (2010), a evolução da informática na educação, os treinamentos assistidos por computador tornaram-se excelente alternativa para a educação à distância, tanto no contexto institucional quanto na educação corporativa.

Abbad (2007), com base nos números divulgados pela Associação Brasileira de Educação a Distância – ABRAEAD em 2007, indica que o Brasil já teria ocupado posição de destaque frente ao cenário internacional com relação ao número de unidades de educação corporativa. O público-alvo dos cursos à distância oferecidos pelas 100 (cem) unidades de educação corporativa brasileiras é constituído primeiramente por funcionários diretos, seguidos de funcionários indiretos, depois por prestadores de serviços, e por fim por outros profissionais, tendo o nível hierárquico operacional como o mais visado pelas empresas.

Nas empresas o principal foco da EAD é o treinamento, seguido pela reciclagem e depois pelo aperfeiçoamento.

Soetl (2009) destacam os principais fatores que impulsionam o uso do da EAD via internet no ambiente corporativo:

Dentre os fatores externos podem ser citados:

- a) resultados: aumento na satisfação dos clientes, geração de novas oportunidades de negócios e conseqüente melhoria nas vendas, melhor uso dos produtos já lançados e agilidade no lançamento de novos produtos;
- b) redução dos custos: instrutores, material impresso, espaço físico, transporte, estadia e alimentação;
- c) cultura e contribuição social: operacionalizar visão, missão, valores e princípios da organização e atender à contribuição social sustentável.

Dentre os fatores internos são destacados:

- a) resultados: identificação e contratação de talentos, desenvolvimento e retenção do capital humano, estímulo ao auto-desenvolvimento, geração de novas oportunidades de negócios e conseqüente aumento nas vendas;

b) redução dos custos: otimização do custo de oportunidade reduzindo o tempo do colaborador fora do seu posto de trabalho, aumentar a produtividade, aumentar e agilizar a sinergia com parceiros, material impresso, instrutores, espaço físico, transporte, estadia e alimentação.

1.3.1 Foco no aluno

Para Litto (2009) na era pós industrial – a Era do Conhecimento, também chamada de Era Digital – a sociedade assume novos papéis e com eles as relações professores/alunos também são afetadas. Com a exigência do mercado profissional de indivíduos altamente educados/qualificados o professor passa a não ser mais necessariamente o transmissor do conhecimento; os alunos apropriam-se também deste papel, produzindo o seu próprio conhecimento. Passa a existir uma aprendizagem integrada com reflexão crítica e trabalho colaborativo numa perspectiva global.

Este preceito é corroborado por Reeves apud Jóia e Lima (2007), o qual destaca que as diferenças individuais são responsáveis pelos maiores impactos no sucesso dos treinamentos, principalmente nos realizados a distância, e que devem ser utilizados artifícios que promovam a capacidade cognitiva para mitigar estas disparidades.

Jóia e Lima (2007) afirmam que quanto mais heterogêneo é o grupo de alunos estabelecido como público-alvo de um treinamento, mais complexo é de realizar o monitoramento do progresso e ajuste às necessidades individuais dos alunos.

Para Castro e Ferreira (2006) o participante é o centro do processo de ensino-aprendizagem e por isso é importante observar se a tecnologia de treinamento escolhida abrange os diferentes estilos de aprendizagem.

Para Gardner apud Castro e Ferreira (2006), há 8 (oito) diferentes tipos de aprendizagem. O Quadro 1 – Estilos de aprendizagem, a seguir, relaciona os estilos de aprendizagem e as principais características a ele relacionada:

Estilo de aprendizagem	Principal característica
Verbal-lingüístico	Gostam de ler, escrever, trabalhar com material escrito e com histórias, jogos de palavras, diálogos e debates.
Lógico-matemático	Aprendem reunindo evidências, elaborando hipóteses, formulando modelos e construindo argumentos.
Visuoespacial	Precisam de uma imagem mental ou física para entender as coisas.
Corporal-cinestésico	Possuem habilidade no uso da linguagem corporal, interagindo por intermédio de contato manual e corporal.
Musical	Aprendem ouvindo e respondendo aos sons, incluindo voz, sons ambientes e música.
Interpessoal	Possuem habilidade de compreender e avaliar intenções, motivações e sentimentos alheios na interação com os outros.
Intrapessoal	Pensam melhor quando ditam seu próprio ritmo.
Naturalista	Aprendem melhor por meio da natureza.

Quadro 1 – Estilos de aprendizagem

Elaborado pela autora com base em Castro e Ferreira (2006).

Para Gardner apud Castro e Ferreira (2006) um mesmo indivíduo pode reunir características de todos estes estilos, embora um deles se sobressaia aos demais de forma espontânea ou possa ser desenvolvido através de estratégias instrucionais.

Castro e Ferreira (2006) enfatizam que, como a apresentação da informação não atinge a todos os indivíduos do mesmo modo, a utilização de estratégias instrucionais variadas enriquecem o ambiente de aprendizagem e abrangem diferentes estilos.

Um importante ponto levantado por Moore e Kearsley (2007) é o fato de que a EAD é majoritariamente utilizada por adultos o que torna necessário apontar algumas características do aprendizado neste público.

Para Knowles apud Moore e Kearsley (2007), os adultos prezam por sentir algum controle sobre o que está ocorrendo e ter responsabilidade pessoal por tal. Além disso, preferem definir por si próprios o que aprender e qual a relevância do

tema para suas necessidades. Apreciam tomar decisões sozinhos, ou pelo menos, serem consultados.

Kenski (2009) afirma não só ser possível, mas desejável, a adoção de pressupostos da andragogia, conceituada por Oliveira apud Kenski (2009) como “ciência da educação de adulto” como forma de se alcançar a aprendizagem organizacional. Por isso, destaca 14 (quatorze) princípios norteadores da andragogia, também de autoria de Oliveira apud Kenski (2009):

a) o adulto assume uma postura mais proativa ou reativa conforme o seu tipo de consciência predominante – que pode ser crítica ou ingênua;

b) o adulto precisa compartilhar experiências para reforçar suas crenças ou influenciar atitudes de outros;

c) a relação educacional de adulto baseia-se na interação entre facilitador e o aprendiz produzindo aprendizado mútuo;

d) a negociação com o adulto torna-se fator chave para motivar sua participação em atividades de aprendizagem;

e) o foco das atividades educacionais de adulto não está no ensino e sim na aprendizagem;

f) o adulto decide o que aprender, pois é agente de sua aprendizagem;

g) aprendizagem significa adquirir de forma incondicional e total conhecimentos, habilidades e atitudes;

h) o processo de aprendizagem se desenvolve na seguinte ordem: sensibilização, pesquisa, discussão, experimentação, conclusão e compartilhamento.

i) possibilidade de partilhar sua história de vida motiva o adulto;

j) a comunicação, através do diálogo, é a essência do relacionamento educacional do adulto;

k) o adulto é responsável pelo processo de comunicação, agindo como emissor ou receptor na mensagem;

l) os assuntos devem ser discutidos e vivenciados para que se torne capaz de colocar em prática após refletir sobre os prós e contras da ação;

m) a experiência é o livro do aprendiz adulto; e

n) o professor tradicional prejudica o desenvolvimento ao colocá-lo num plano inferior de dependência.

O Quadro 2 - A clientela de EAD a seguir, elaborado por Abbad (2007), consolida as características da clientela com suas expectativas e demandas frente aos desafios potencialidades e limitações de EAD:

O aluno da EAD	Expectativas e demandas	Desafios da EAD	Potencialidades e limitações de EAD
É adulto com múltiplas experiências de vida.	Espera que seus conhecimentos e experiências sejam levados em conta ao estudar.	Escolher estratégias participativas que favoreçam o aproveitamento dessas experiências de vida no processo de ensino-aprendizagem.	Uso de abordagens e metodologias que facilitem a criação de situações de aplicação prática e resolução de problemas.
Acumula diversos papéis na sociedade.	Espera que as dificuldades de conciliar responsabilidades profissionais e de estudo sejam percebidas e consideradas pelos profissionais responsáveis pela concepção e entrega de soluções educacionais.	Oportunidades de estudar a qualquer hora e em qualquer lugar. Horários e tempos de estudo flexíveis compatíveis com as rotinas profissionais e pessoais. Interações assíncronas.	Preparação dos materiais auto-instrucionais com escolha de mídias compatíveis com contexto e perfil do estudante. Uso de recursos baseados nas novas tecnologias de informação para armazenagem, acesso on-line a objetos de aprendizagem e comunicação assíncrona entre atores do processo de ensino-aprendizagem.

Quadro 2 - A clientela de EAD (continua)

Fonte: Abbad (2007)

O aluno da EAD	Expectativas e demandas	Desafios da EAD	Potencialidades e limitações de EAD
<p>Possui experiências profissionais e busca melhoria de status socioeconômico.</p>	<p>Necessita adquirir competências complementares e/ou mais complexas que aquelas que já possui.</p> <p>Espera situações de aprendizagem compatíveis com o seu perfil profissional e que tenham impacto favorável sobre a vida profissional.</p>	<p>Necessita de situações de aprendizagem que elevem as suas competências em termos de complexidade e relevância prática.</p> <p>Situações de aprendizagem derivadas de experiência do aluno, que reforcem a sua identidade e carreira profissional.</p>	<p>Desenho baseado na avaliação do perfil profissional do público-alvo.</p> <p>Flexibilidade na seqüência de apresentação de conteúdos.</p> <p>Pré-teste para ingresso no curso e em cada parte do mesmo.</p> <p>Possibilidade de orientação e <i>feedback</i> individualizados.</p> <p>Condições propícias para a criação de exercícios que requeiram respostas abertas e solução de problemas relacionados às atividades profissionais do aluno.</p> <p>Este tipo de estratégia é de difícil implementação para grandes amostras de estudantes.</p>
<p>É profissionalmente ativo.</p>	<p>Espera que as mídias de entrega dos conteúdos e os recursos de apoio sejam compatíveis e adequados às rotinas de trabalho.</p>	<p>Utilização de múltiplas mídias e serviços de tutoria e monitoria compatíveis com o horário de estudo.</p>	<p>Há mídias mais ou menos flexíveis e nem todas são adequadas ao tipo de objetivo educacional do curso.</p>

Quadro 2 - A clientela de EAD (continua)

Fonte: Abbad (2007)

O aluno da EAD	Expectativas e demandas	Desafios da EAD	Potencialidades e limitações de EAD
<p>É mais qualificado que estudantes de cursos presenciais.</p>	<p>Espera não ter que memorizar informações pouco complexas e disponíveis no contexto de estudo e de trabalho.</p> <p>Necessita solucionar problemas reais e relevantes.</p>	<p>Criar ambientes interativos de aprendizagem.</p> <p>Criar situações em que a participação ativa do aluno é decisiva para a solução de problemas ligados ao contexto do estudo.</p>	<p>É possível criar estratégias em que a interação entre pessoas (aluno-tutor, aluno-aluno) seja estimulada.</p> <p>Uso de simuladores e metodologias baseadas em resolução colaborativa de problemas, <i>webquests</i>, entre outros, são possíveis. Porém os custos iniciais para o desenvolvimento desse tipo de tecnologia são altos.</p>
<p>Valoriza o estudo em função de ciclos e planos de vida.</p> <p>É motivado para a aprendizagem.</p>	<p>Espera ter experiências de estudo que facilitem o alcance de objetivos profissionais e pessoais.</p>	<p>Compatibilizar as características do curso ao perfil motivacional do aluno (produtos e competência resultantes do curso valorizadas pela clientela).</p>	<p>Possibilidade de uso de inteligência artificial para a adequação do desenho do curso ao aluno.</p> <p>Limitação: essas tecnologias ainda são pouco acessíveis.</p>
<p>Luta contra a obsolescência profissional.</p>	<p>Necessita atualizar-se e requalificar-se de modo contínuo, ao longo da vida.</p>	<p>Armazenar, indexar e disponibilizar informações relevantes, mecanismos de orientação profissional e trilhas de aprendizagem.</p>	<p>Uso de plataformas eletrônicas no gerenciamento de aprendizagem.</p> <p>Acesso a bibliotecas virtuais.</p> <p>Acesso e estímulo a formação de comunidades virtuais de aprendizagem.</p>

Quadro 2 - A clientela de EAD (conclusão)

Fonte: Abbad (2007)

1.3.2 Princípios e práticas desejáveis

Toda a EAD deve ser norteadada pelos princípios da educação corporativa.

Eboli (2004) apresenta os sete princípios de sucesso na educação corporativa:

a) competitividade: princípio pelo qual a valorização da educação transforma o capital humano efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante de seus concorrentes;

b) perpetuidade: educação como um processo de transmissão da herança cultural a fim de perpetuar a existência da empresa;

c) conectividade: estabelecimento de conexões que intensifiquem a comunicação e interação com o público interno e externo;

d) disponibilidade: oferta de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso;

e) cidadania: estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa formando atores sociais com ações pautadas por postura ética e socialmente responsável;

f) parceria: incentivo a parceiras internas, com líderes e gestores, e externas, com instituições de ensino superior; e

g) sustentabilidade: busca de fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável.

Por fim, Soetl (2009), a partir de casos de 91 empresas participantes de seis edições anuais do Prêmio *E-learning* Brasil desde 2002, consolida as onze lições aprendidas e as melhores práticas no ambiente corporativo no Quadro 3 – Lições e práticas de EAD, a seguir:

Lições e práticas	Descrição resumida
Alinhamento com a estratégia	É primordial que os objetivos estratégicos da empresa sejam atendidos como forma de amparar todas as decisões do planejamento do projeto e servir de base para a definição das fases, público-alvo e dos conteúdos do treinamento virtual.
Avaliação de resultados	Estabelecer um processo efetivo e eficaz para a avaliação dos resultados é um fator fundamental. Esta avaliação deve estar amparada por métricas reais e mensuráveis para ajudar a transmitir credibilidade sobre o resultado medido.
Foco na pedagogia, não na tecnologia	É muito importante ponderar as diferenças entre a abordagem presencial e a abordagem on-line na estruturação da instrução, a qual ganha relevância no processo pedagógico.
Importância da metodologia e da gestão das mudanças	As pessoas são a matéria-prima essencial de qualquer iniciativa de treinamento, seja ele presencial ou virtual. É pelo processo de gestão de mudanças que os impactos do novo modelo de aprendizado são minimizados, despertando as pessoas para as novas oportunidades de aprendizado. A utilização de técnicas para conciliar os processos da empresa com os processos da plataforma de gestão de treinamento, atividades de comunicação e preparação de pessoal são essenciais para o sucesso do projeto.
Apoio ao projeto e ao aprendiz	O uso de estruturas de assistência e monitoração que ajudem a estabelecer um canal de relacionamento e apoio resolve o problema da solidão sentida por muitos alunos neste novo processo de aprendizagem, além de motivá-los a não desistir dos cursos.
Continuidade e expansão	A capacitação de funcionários serve de alavanca para novos negócios. Em contrapartida, a motivação dos alunos é outra razão para a continuidade de um treinamento virtual (novos cursos e atualização de conteúdos já disponíveis). A quebra desse ciclo pode resultar na perda da credibilidade no modelo e comprometer o sucesso de toda a iniciativa.

Quadro 3 – Lições e práticas de EAD no ambiente corporativo (continua)

Elaborado pela autora com base em Soetl (2009)

Lições e práticas	Descrição resumida
Envolvimento, patrocínio e valorização	Quando as iniciativas são patrocinadas, não apenas em termos financeiros, mas de postura e compromisso, pelos níveis mais elevados da organização tendem a ter maior probabilidade de absorção pelos envolvidos, o que resulta em benefícios diretos para seu sucesso.
Garantia de infra-estrutura	É necessário investimento em arquiteturas com componentes tecnológicos desde o servidor que hospeda as soluções até os dispositivos utilizados pelos alunos. Quando não atendidos de maneira adequada os usuários ficam desmotivados e criam barreiras naturais ao aprendizado, afetando a credibilidade do projeto.
Integração e estratégia	Implementar uma plataforma de gestão e entrega de treinamento é um passo importante para a qualidade e eficiência do processo de treinamento e ensino, e a abordagem estratégica é um diferencial para o sucesso do planejamento e o alcance dos resultados esperados.
Gestão e planejamento	Quanto maior o nível de gerenciamento das atividades dos alunos, mais eficiente será o planejamento de novos cursos e atividades adequadas às necessidades de cada um, a valorização de competências e o diagnóstico de eventuais falhas nos cursos.
Estratégia do conhecimento	Um bom programa de capacitação ou desenvolvimento é o alcance do conhecimento, esteja ele relacionado à capacitação profissional ou à formação acadêmica. Por isso, buscar maneiras eficientes para avaliar e identificar o nível de conhecimentos já adquirido por um profissional sobre um determinado tema tem se demonstrado uma ação inteligente e eficaz.

Quadro 3 – Lições e práticas de EAD no ambiente corporativo (conclusão)

Elaborado pela autora com base em Soetl (2009)

As práticas de EAD acima descritas não só corroboram, mas complementam os princípios norteadores da educação corporativa.

Ficam, contudo os seguintes desafios à EAD, apontados por Abbad (2007): a inclusão digital; a melhoria dos cursos à distância, em especial das interações e da interatividade das estratégias de ensino aprendizagem mediadas por NTCIs; e a adoção de sistemas de avaliação da efetividade das ações educacionais à distância.

Além disso, é preciso aprofundar os estudos a cerca da evasão em cursos à distância de modo a reduzi-la. E por fim, e não menos importante, é demonstrar que a modalidade a distância é tão ou mais eficaz do que a modalidade tradicional presencial.

No campo do desenho de objetos e ambientes virtuais de aprendizagem pelos profissionais de TD&E destacam-se também como desafios:

a) selecionar a combinação adequada de encontros síncronos e de interações assíncronas entre pessoas, com situações de auto-aprendizagem;

b) confeccionar materiais de ensino aprendizagem em diferentes meios, explorando com eficiência as potencialidades de cada um e as melhores combinações possíveis entre eles;

c) desenhar ambientes virtuais de aprendizagem que integrem múltiplas mídias ou meios de ensino;

d) escolher, criar, adaptar e avaliar diferentes modelos, desenhos e estratégias de ensino-aprendizagem em ambientes virtuais de aprendizagem e que possibilitem a simulação da realidade, a experimentação, e a solução colaborativa de problemas relevantes;

e) aliar flexibilidade ao desenho, de modo a favorecer o estudo autônomo do aluno;

f) definir critérios válidos de avaliação da aprendizagem;

g) construir medidas de avaliação de aprendizagem compatíveis com a natureza e o grau de complexidade dos objetivos educacionais, capazes de avaliar o efeito das situações de ensino sobre o rendimento do aluno; e

h) avaliar a transferência de aprendizagem para o trabalho, bem como do suporte gerencial, psicossocial e material, ofertado ao egresso pelas organizações e ambientes de aplicação de novas aprendizagens.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de identificar a percepção dos colaboradores da Unidade de Atendimento Beta quanto ao método de treinamento, desenvolvido pelas empresas responsáveis pela gestão dos produtos e serviços disponibilizados aos cooperados, foi realizada uma pesquisa, através de um estudo de caso, de natureza descritiva.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma excelente alternativa quando se deseja compreender fenômenos sociais complexos dentro de seu contexto de vida real. A natureza do estudo de caso dá-se pelo objetivo da pesquisa, em descrever de modo sistemático o fenômeno estudado, neste caso a percepção dos usuários sobre ferramenta de ensino.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um grupo composto por seis funcionários da unidade de atendimento pesquisada.

O grupo foi selecionado de acordo com os seguintes critérios:

- a) ter realizado treinamentos virtuais na empresa pesquisada;
- b) estar vinculado à empresa pesquisada a mais de um ano; e
- c) ter, pelo menos, um representante de cada cargo existente na unidade de atendimento.

Antes de serem aplicadas as entrevistas ao grupo de funcionários foi realizada uma entrevista piloto para adequação do instrumento, como forma de verificar se respondiam a contento aos objetivos deste trabalho.

As questões finais, cujo roteiro se encontra no Anexo A deste trabalho, abordaram os seguintes aspectos: uma breve caracterização do público entrevistado, qualidade da interação dos alunos, aspectos percebidos como facilitadores e como obstáculos da EAD, os tipos de cursos que poderiam ser ofertador por meio virtual e sobre a aplicabilidade dos conteúdos dos treinamentos realizados em seu trabalho.

Adicionalmente foi realizada uma entrevista com o coordenador responsável pela educação corporativa do Sistema de crédito Y. Esta entrevista teve como

objetivo identificar se a política de treinamentos da empresa é da mesma forma percebida pelos alunos entrevistados.

A empresa foi questionada sobre a estruturação do seu programa de treinamentos, sobre a matriz de responsabilidades nas empresas que compõem o Sistema de crédito Y, e sobre diferentes perspectivas da Educação a Distância. O roteiro desta entrevista pode ser visualizado no Anexo B deste trabalho.

Após a coleta dos dados, esses foram analisados através da análise de conteúdo, descrita por Severino (2007) como uma forma de decifrar mensagens verbais, gestuais e figurativas procurando ver o que está por detrás das palavras, numa abordagem qualitativa e com a finalidade de subsidiar as respostas para a questão de pesquisa através da interpretação das respostas analisadas.

Após a realização das entrevistas estas foram transcritas literalmente.

O próximo passo, como indicado por Campos (2004), foi a realização de leituras flutuantes de todo o material para avaliar o contexto e organizar aspectos importantes, ainda de forma não estruturada. Na seqüência, após várias leituras do material coletado, os mesmos foram alocados em categorias de análise definidas de forma apriorística.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise realizada pela pesquisadora, amparada nas entrevistas e pesquisas bibliográficas realizadas. A análise foi segmentada em 4 (quatro) partes:

- a) caracterização da empresa;
- b) breve caracterização dos alunos entrevistados;
- c) percepção dos alunos entrevistados, subdividida nas micro categorias de análise elaboradas a partir das respostas:
 - i. Interação dos alunos;
 - ii. Facilitadores;
 - iii. Obstáculos;
 - iv. Tipos de cursos possíveis em EAD; e,
 - v. Aplicabilidade dos conteúdos.
- c) diretrizes de treinamentos da empresa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No Brasil há 5 (cinco) sistemas de crédito cooperativo operantes. Dentre eles encontra-se o Sistema de Crédito Cooperativo Y, onde está inserida a Unidade de Atendimento Beta.

O Sistema de Crédito Cooperativo Y atua em 10 (dez) estados nacionais e está organizado resumidamente conforme demonstra a Figura 1 – Estrutura resumida do Sistema de Crédito Y, a seguir:

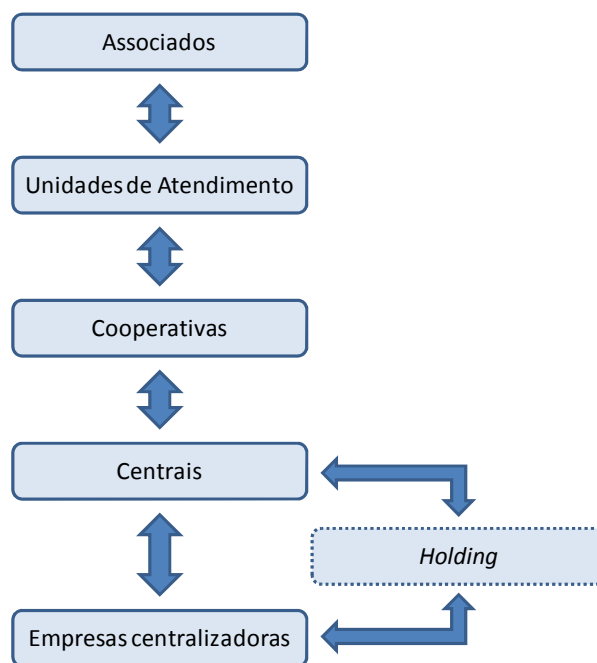


Figura 1 – Estrutura resumida do Sistema de Crédito Y

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações cedidas pela empresa

Os associados são pessoas físicas ou jurídicas que se associam com o objetivo de ter acesso a produtos e serviços financeiros sob os preceitos do cooperativismo.

Ao local de estudo deste trabalho, as unidades de atendimento das cooperativas, compete atender aos associados, realizar negócios, prestar informações e relacionar-se com a sociedade ou com entidades de classe, a fim de ampliar a base de associados, e, através de soluções financeiras, agregar renda aos associados e contribuir para a melhoria de sua qualidade de vida. As unidades de atendimento se assemelham às agências de um banco comercial pela sua estrutura funcional, mas diferem-se no que tange ao tipo de atendimento e objetivos, devido a sua natureza cooperativa.

As cooperativas visam à organização em comum e em maior escala das atividades econômicas e sociais das unidades de atendimento.

As centrais difundem o cooperativismo de crédito e coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

A *holding*¹ é responsável pela coordenação da definição dos objetivos estratégicos e econômico-financeiros do sistema, bem como pela deliberação de políticas de *compliance*, ética e auditoria.

As empresas centralizadoras, por sua vez, são o instrumento legal para viabilizar o acesso ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do sistema, desenvolver políticas de comunicação e marketing e oferecer apoio técnico com especialidade aos produtos corporativos desenvolvidos.

As Unidades de Atendimento Beta estão estruturadas conforme ilustra a Figura 2 – Estrutura da Unidade de Atendimento Beta, abaixo:

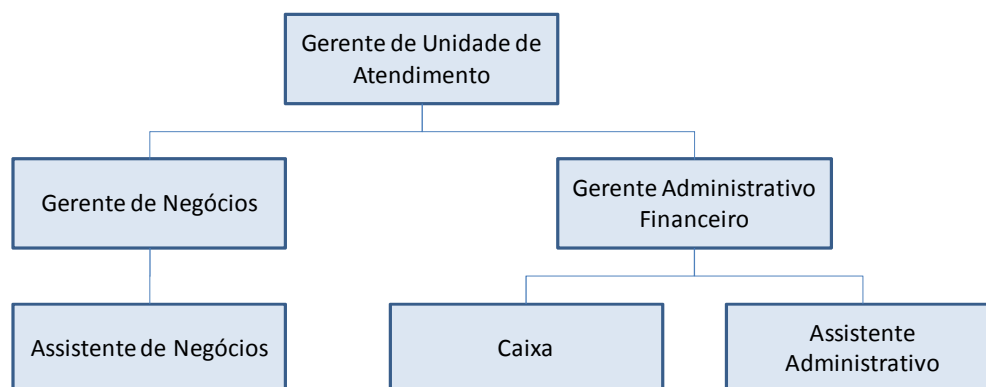


Figura 2 – Estrutura da Unidade de Atendimento Beta

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações cedidas pela empresa

Abaixo são descritas sucintamente as atividades relacionadas a cada um dos cargos pesquisados, de acordo com o Manual de padronização organizacional (2008) disponível no Portal Corporativo do Sistema de Crédito Y, de acesso restrito aos funcionários:

O Gerente de Unidade de Atendimento responde pela gestão e administração da UA, executa, prioritariamente, atribuições de desenvolvimento e expansão, efetivando negócios, vendendo produtos e serviços, efetuando visitas aos associados e clientes, bem como gere a equipe da UA em ações que envolvam seleção, avaliações, desenvolvimento e remuneração e gestão das carteiras de associados.

¹ “Sociedade que possui capital volante de outra em quantidade suficiente para influenciar seu conselho de administração e, conseqüentemente, controlar sua política e administração” Downes e Goodman (1993, p. 220).

O Gerente administrativo financeiro responde pelas rotinas administrativas e financeiras da UA, coordenando e acompanhando as atividades, orientando tecnicamente os caixas e assistentes administrativos em atividades operacionais.

O Gerente de Negócios apresenta soluções financeiras aos associados, a partir do perfil verificado, das necessidades apresentadas, conforme orientações recebidas e realiza o atendimento qualificado aos associados e clientes no que tange aos produtos e serviços do SICREDI na plataforma das Unidades de Atendimento e outros locais com potencial.

O Assistente de Negócios atende as necessidades financeiras dos associados através da oferta e disponibilização da carteira de produtos e serviços, na plataforma das Unidades de Atendimento.

O Assistente Administrativo de UA exerce atividades administrativas de apoio no que se refere aos produtos e serviços em situações que não seja exigido o contato direto com associados e clientes, bem como de apoio aos caixas em atividades em que não haja envolvimento com numerário. Oferecer apoio nas questões de organização burocrática da UA, conforme rotina definida.

O Caixa atende aos associados e clientes no que se refere a pagamentos, recebimentos e demais atividades correlatas, bem como mantém a guarda de valores e procede ao fechamento diário de caixa, conforme rotina definida.

3.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS ENTREVISTADOS

O público entrevistado é majoritariamente feminino e trabalham, em média, há 3 anos na empresa.

A média de cursos virtuais realizados é de 22 (vinte e dois) cursos, um número que foi influenciado para baixo pela quantidade de cursos de uma nova colaboradora entrevistada, que está a três anos no Sistema Cooperativo Y, mas fazia apenas uma semana que havia sido transferida para esta UA. Essa entrevistada totaliza apenas 14 (quatorze) cursos realizados até o momento. Desconsiderando o seu número de cursos o número médio de cursos do grupo entrevistado seria de 24 (vinte e quatro) cursos por colaborador.

Dentre os cargos representados, 2 (dois) entrevistados possuem cargos de gestão, ou seja, possuem colaboradores a eles subordinados.

Os dados consolidados dos entrevistados podem ser observados no Quadro 4 – Caracterização da clientela entrevistada, abaixo:

Entrevistado	Sexo	Cargo de gestão	Tempo de trabalho no Sistema Y	Cursos realizados em EAD
Entrevistado 1	Feminino	Sim	2 anos e 5 meses	28 cursos
Entrevistado 2	Feminino	Sim	2 anos e 6 meses	26 cursos
Entrevistado 3	Feminino	Não	3 anos	14 cursos
Entrevistado 4	Feminino	Não	4 anos	26 cursos
Entrevistado 5	Masculino	Não	4 anos	21 cursos
Entrevistado 6	Feminino	Não	3 anos e 3 meses	21 cursos

Quadro 4 – Caracterização da clientela entrevistada
Elaborado pela autora de acordo com os dados coletados

3.3 PERCEPÇÃO DOS ALUNOS

Segundo orientação de Campos (2004), os dados coletados foram alocados em categorias de análise conforme ilustrada o Quadro 5 – Categorias de análise, abaixo:

Macro categoria	Micro Categoria	Abrangência
Percepção dos alunos	Interação dos alunos	Interações dos alunos com o conteúdo; Interações dos alunos com os recursos audiovisuais; e Interação dos alunos com tutores e demais colegas.
	Facilitadores	Aspectos, percebidos pela clientela, que facilitam a realização dos treinamentos via EAD.
	Obstáculos	Aspectos, percebidos pela clientela, que dificultam a realização dos treinamentos via EAD.

Quadro 5 – Categorias de análise (continua)
Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

Macro categoria	Micro Categoria	Abrangência
Percepção dos alunos	Tipos de cursos possíveis em EAD	Pertinência da modalidade de entrega dos eventos ou programas instrucionais.
	Aplicabilidade dos conteúdos	Impacto dos treinamentos no trabalho da clientela.

Quadro 5 – Categorias de análise (conclusão)
Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

As percepções dos alunos entrevistados serão descritas a seguir conforme segmentação do estudo.

3.3.1 Interação dos alunos

As mídias utilizadas em TD&E evoluíram de forma a tornar o processo de construção do conhecimento mais participativo e criativo, segundo Castro e Ferreira (2006).

Neste sentido, o estudo sobre a interação dos entrevistados com os conteúdos, tutores e demais colegas teve por finalidade identificar como é percebida a interface gráfica dos cursos desenvolvidos pela empresa entrevistada pelos aprendizes.

3.3.1.1 Interação do aluno com os conteúdos

No que diz respeito da interação do aluno com os conteúdos, há um sentimento conjunto dos entrevistados de que após a liberação do acesso à plataforma de ensino fora do ambiente de trabalho o seu aproveitamento teve significativa melhora. Esta melhora se deu não somente pela assimilação do conteúdo, mas também pela redução na evasão aos cursos, os quais têm prazo máximo de conclusão de 30 (trinta) dias.

Houve unanimidade quanto ao local de estudos. Todos afirmaram realizar grande parte dos cursos fora do horário de trabalho, em suas casas. O Entrevistado 1 alegou que, “[...] na área negocial, é praticamente inviável realizar os cursos no ambiente de trabalho. O fato de precisar atender aos associados que chegam sem deixá-los esperando faz com que uma linha de raciocínio seguida ao realizar um curso seja quebrada e ao retornar para o estudo, após o atendimento, é necessário um tempo maior para refazer o aprendizado até aquele mesmo ponto de interrupção”. Esta dificuldade foi mencionada por todos os entrevistados, inclusive pelos que atuam em atividades mais operacionais.

Tais declarações corroboram uma das características dos alunos de EAD, apontada por Abbad (2007), de que os alunos acumulam diversos papéis na sociedade, tornando as interações assíncronas com horários e locais flexíveis a forma de viabilizar o processo de ensino-aprendizagem.

3.3.1.2 Interação do aluno com os recursos audiovisuais

Quanto aos recursos audiovisuais, todos concordaram que grandes blocos de textos prejudicam a fixação dos conteúdos, mas aprovam as criativas formas como os conteúdos se distribuem ao longo dos treinamentos. Os recursos mais comuns são a utilização de quadros e tabelas, imagens sinalizadoras (indicando conteúdos importantes, novos ou merecedores de reflexão) ou exemplificativas, animações com textos interativos ou com diferentes interlocutores.

Os cursos mais recentemente desenvolvidos, com uma abordagem mais lúdica foram citados como ações positivas.

O Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 percebem uma grande evolução no tipo de abordagem de conteúdo.

O Entrevistado 1 citou o último treinamento realizado, no qual “[...] mesmo sem ter uma prova ao final, teve uma abordagem bem lúdica que retratou bem a realidade de uma UA e proporcionou a fixação de conceitos importantes no atendimento em uma instituição cooperativa [...]”.

O Entrevistado 3 enfatizou que “[...] hoje há alguns poucos cursos com apresentação do conteúdo em grandes blocos de texto [...]”. Em sua opinião estes dificultam a aprendizagem e acrescenta “[...] gosto bastante dos cursos que se apresentam em forma de novelinhas e da possibilidade de utilizar diferentes interlocutores na apresentação dos conteúdos”.

Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) salientam que o sucesso na transposição dos conteúdos oralmente expostos por cursos mediados por NTICs, requer esforço de especialistas em desenho instrucional, conteúdo, programação visual, ergonomia, entre outros profissionais.

Os relatos dos entrevistados demonstram a diversidade de recursos disponíveis nos cursos ofertados pela empresa e a evolução na abordagem destes conteúdos, os quais, hoje em dia, dificilmente possuem conteúdos em grandes blocos de texto.

Houve, contudo uma lembrança negativa em um dos cursos. O Entrevistado 2 comentou que localizou erros no gabarito de um determinado curso, o que o marcou negativamente.

A inadequação do desenho instrucional ou a falta de qualidade nas informações do curso, como a falha de um gabarito, aliado a outros fatores internos, como indicado por Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006), pode deixar o aluno mais propenso a abandonar o curso.

3.3.1.3 Interação dos alunos com os tutores e demais colegas

No tocante a interação dos alunos com os tutores e demais alunos, aqui cabe uma observação. Dada a dificuldade de muitos alunos em realizar os treinamentos durante o horário de expediente, pouco são ofertadas ferramentas de interação síncrona como chats, por exemplo.

Ao serem questionados quanto a sua interação com os tutores, todos associaram esta interação aos momentos em que reportaram dúvidas pontuais sobre determinado conteúdo. Em sua maioria não tiveram dúvidas e por isso não chegaram a ter nenhum tipo de contato com os tutores.

O Entrevistado 4 comentou “[...] sinto falta de uma proximidade do tutor com reforços sobre prazos para término das atividades nos cursos. Cheguei a ter de repetir um curso que já estava com 90% (noventa por cento) concluído por que ultrapassei o prazo estipulado para terminar o curso [...]”.

Inicialmente, mesmo trabalhando com treinamentos virtuais, para que pudesse haver melhor controle por parte das equipes de tutoria, as quais são formadas por funcionários das empresas centralizadoras – especialistas técnicos sem dedicação exclusiva a esta atividade, eram constituídas turmas de treinamento em períodos pré-determinados – em média 30 dias.

Naquela sistemática todos tinham uma data de início e de término de atividades, mas com a liberdade de iniciarem e concluírem seus estudos dentro daquele período.

Atualmente, com foco na agilidade e no auto-desenvolvimento as turmas ficam permanentemente abertas e os alunos podem iniciar suas atividades assim que o assessor de gestão de pessoas da sua entidade autoriza sua participação e têm 30 (trinta) dias, contatos da data do seu primeiro acesso àquele curso, para concluí-lo.

Com isso o controle de entrantes pela equipe da tutoria foi dificultado e o envio de e-mails padrões, com boas-vindas e posteriormente alertando sobre o tempo para conclusão do curso, foram inviabilizados.

No que diz respeito à interação com os demais colegas pela plataforma, nenhum dos entrevistados teve qualquer momento de interação pela plataforma.

O Entrevistado 3 destacou que o único tipo de interação com outros alunos ocorria quando fazia parte de outra UA no interior do estado, quando as condições para realizar os cursos no local de trabalho eram mais favoráveis e a interação era feita fora da plataforma, com as colegas que também realizavam o mesmo curso.

O Entrevistado 5 entende a questão da interação como um ponto negativo nos cursos à distância. Para ele, embora haja ferramentas para interação os alunos acabam não usando por dois motivos principais: devido à realização fora no horário de expediente e também por que são pessoas desconhecidas. Embora trabalhem no mesmo sistema, as pessoas podem ter realidades e culturas diferentes. Desafio

este, de criar ambientes interativos entre aluno-tutor ou aluno-aluno, previsto por Abbad (2007).

3.3.2 Facilitadores

Fatores internos e externos à organização impulsionam a utilização da Educação a Distância no ambiente corporativo, conforme Litto (2009). No intuito de identificar se os benefícios percebidos pelas organizações são, da mesma forma, percebidos pelos aprendizes é que os alunos entrevistados foram questionados sobre os aspectos percebidos como facilitadores na educação a distância.

Quase a totalidade dos entrevistados identificou a flexibilidade de horários como sendo a maior facilidade nos cursos virtuais. O Entrevistado 1, o Entrevistado 4 e o Entrevistado 6 acrescentaram ainda que, após a liberação do acesso externo à plataforma de ensino, a flexibilidade de horários tornou-se mais notória e a conclusão de sua grade curricular foi incrementada.

Na opinião do Entrevistado 1 “[...] ações por parte dos gestores, como o incentivo e delineamento de um plano de cursos por cargo, são fundamentais para estimular os alunos”.

O Entrevistado 2 e o Entrevistado 3 destacam o tempo economizado por não haver necessidade de descolamentos até outros locais para a realização dos treinamentos virtuais, assim como ocorre com cursos presenciais. O Entrevistado 3 contou que “[...] antes de ser transferida para cá, para realizar alguns treinamentos gastávamos mais de 2 (duas) horas só para chegar até a cidade onde aconteceria o treinamento”.

Nesta questão apresentou-se uma dificuldade dos entrevistados com cargo de gestão. Para os 2 (dois) entrevistados que possuem colaboradores subordinados tiveram foi difícil separar suas opiniões enquanto alunos, do seu posicionamento como gestores de equipes. Isso foi evidenciado quando foi dito pelo Entrevistado 1 “[...] a participação aumentou com a exigência de pelo menos um curso por mês e com a elaboração de um plano de ação por cargo” ou ainda quando o Entrevistado 2

relatou que a EAD “[...] acaba contribuindo para que os colaboradores não se ausentem por muitas horas de seu trabalho”.

Novamente são apresentados os elementos flexibilidade de tempo e local para estudo, para os quais as interações assíncronas tem se apresentado como o meio de viabilizar o estudo.

Os depoimentos dos entrevistados dão indícios de que a realização dos treinamentos fora do horário e local de trabalho seja em decorrência da elevada carga de trabalho. Não é possível, entretanto, afirmar em que grau os fatores abaixo interferem neste comportamento do grupo:

- a) a carga de trabalho – apontados por Abbad et al (2006) e Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006);
- b) os seus estilos de aprendizagem – citados por Gardner apud Castro e Ferreira (2006);
- c) sua autoconsciência da necessidade de novos conhecimentos e habilidades – prevista por Bohlander, Snell e Sherman (2003);
- d) suas características enquanto adultos responsáveis por sua própria aprendizagem – mencionados por Oliveira (2009) apud Litto e Formiga (2009); e,
- e) a exigência dos cursos mensais pela organização – identificada pela autora nas entrevistas.

Aponta-se aqui a insuficiência de um dos sete princípios para o sucesso da educação corporativa, citados por Eboli (2004), pois a constituição de parcerias internas poderia favorecer a criação de ambiente propício para os estudos no local de trabalho.

3.3.3 Obstáculos

Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) relatam que fatores endógenos e exógenos ao curso podem comprometer a motivação dos alunos em realizar treinamentos a ponto de fazê-los abandonar um curso. Neste sentido, os

entrevistados foram questionados sobre aspectos que podem dificultar sua participação em treinamentos, atuando como obstáculos à realização de cursos virtuais.

O Entrevistado 1 identificou a falta de tempo com o maior obstáculo à realização de treinamentos. Para ele “[...] cada um tem suas atividades após o horário de trabalho envolvendo família, estudos e até o transporte até suas casas e fica difícil conciliar com os treinamentos profissionais [...]”.

O Entrevistado 2 entende que a autonomia do aluno de EAD é um aspecto negativo, pois “[...] como não é preciso comparecer em local e horário, previamente definidos, é mais fácil abandonar o curso no meio do caminho”.

O Entrevistado 3 demonstrou posicionamento semelhante ao do Entrevistado 2, mas acrescentou que “[...] os cursos à distância requerem uma organização maior do aluno [...]” e que “[...] no início é mais difícil se programar adequadamente e isso pode acabar atrapalhando”.

O Entrevistado 4 e o Entrevistado 6 não observam obstáculos à realização dos cursos virtuais, pois o sucesso dos treinamentos dependeria do empenho e dedicação do aluno.

O Entrevistado 5 apontou a dificuldade de interação entre as pessoas como o principal obstáculo nos cursos de EAD. Para ele a troca de experiências em cursos presenciais “[...] torna a relação pessoal mais aquecida [...]”, o que não é possível em EAD, por que “[...] não se sabe quem está do outro lado”. Relata também uma dificuldade em aprender de forma autônoma quando o conteúdo envolve cálculos matemáticos sobre os quais não tenha nenhum conhecimento prévio.

A flexibilidade foi apontada como aspecto positivo, mas também como negativo, revelando que o que a faz agir como obstáculo é dificuldade de administração de um plano de estudos por parte do aluno. Essa dificuldade pode se dar pelo seu acúmulo de papéis na sociedade, indicado por Abbad (2007) e como quebra de um paradigma, para o qual o professor tradicional deixa de ser necessariamente o transmissor do conhecimento, como apontado por Litto (2009) ou ainda devido ao participante ser o centro do processo de ensino-aprendizagem, segundo Castro e Ferreira (2006).

Novamente se apresentou a dificuldade de um dos entrevistados que possui cargo de gestão em separar seu ponto de vista pessoal de sua opinião profissional. O problema foi apontado ao reforçar que há entraves na conciliação de atividades profissionais com as atividades pessoais após o expediente para a conclusão dos cursos, que não são possíveis de serem realizados no ambiente e horário de trabalho.

Excetuando-se a dificuldade de interação relatada pelo Entrevistado 5, os pontos apontados pelos entrevistados vão ao encontro dos fatores apontados por Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006): a percepção de dificuldade do curso, a motivação e a persistência do aluno.

3.3.4 Tipos de cursos possíveis em EAD

Os entrevistados foram indagados ainda sobre os tipos de cursos possíveis em EAD. O objetivo dessa questão era identificar possíveis dissonâncias entre o ponto de vista dos alunos e a estratégia de treinamentos da empresa, de modo a confrontá-los com a literatura.

Os entrevistados concordam que não é necessário realizar treinamentos presenciais para os cursos realizados na plataforma virtual de ensino, pois se referem a assuntos de cunho operacional. Todos concordam que dependendo do assunto é importante ser realizado um encontro presencial complementar.

Para o Entrevistado 1 este complemento deve ocorrer sempre que se tratarem de treinamentos comportamentais ou ainda como forma de obter dicas e trocar experiências. Acrescentou ainda que “[...] a vivência prática é fundamental para algumas áreas de conhecimento”, explicando que na função de caixas, por exemplo, é realizada uma atividade de laboratório antes do início das atividades com o público real.

O Entrevistado 2 entende que são necessários complementos presenciais para “[...] cursos sobre produtos mais complexos e que envolvem conhecimentos sobre áreas diversas”.

Para o Entrevistado 3 “[...] é importante ter cursos presenciais no lançamento de novos produtos”.

No ponto de vista do Entrevistado 4 o sucesso na assimilação do conhecimento “[...] só depende do empenho do aluno [...]”, independente da modalidade de entrega da instrução, mas acrescentou que “[...] momentos em que os colaboradores se unem para trocar experiências são válidos e só tem a contribuir”.

O Entrevistado 5 ponderou que “[...] são formas de aprendizagem distintas e podem se complementar por que a interação em encontros presenciais pode facilitar a identificação de dúvidas comuns entre vários alunos, as quais em um estudo autônomo podem passar despercebidas [...]”. Complementa, contudo que “[...] conteúdos mais complexos poderiam ser fracionados para facilitar a compreensão [...]”, e sem revisitá-los não se julga capaz de avaliar a necessidade de treinamento presencial para tais assuntos.

O Entrevistado 5 retomou também sua dificuldade em aprender de forma autônoma quando o conteúdo envolve cálculos e que somente consegue compreender com facilidade aqueles assuntos sobre os quais já conhece na prática. Para ele “[...] os assuntos novos, com cálculos, são muito complicados de se compreender em cursos virtuais e deveriam ser segmentados em momentos distintos para aliviar a carga horária e facilitar a compreensão [...]”. Por fim o Entrevistado 5 deu um exemplo de como poderia ser feita a divisão “[...] abordando primeiro uma parte teórica introdutória e depois um módulo específico de cálculo [...]”.

De modo geral os entrevistados concordam que precisam pelo menos de um complemento presencial em assuntos mais complexos, bem como assuntos negociais e técnicas de vendas, que envolvem habilidades comportamentais.

As opiniões sobre a possibilidade de utilização das diferentes modalidades de entrega instrucional vão ao encontro da orientação de Abbad et al (2006), em que os objetivos instrucionais de baixa complexidade podem ser oferecidos a distância, enquanto objetivos de média e alta complexidade podem exigir cursos presenciais ou híbridos.

3.3.5 Aplicabilidade dos conteúdos

Para Abbad e Lacerda (2003) é importante avaliar o evento ou programa de treinamentos em três níveis: reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

Com o intuito de responder ao objetivo geral desta pesquisa, foi questionado aos alunos entrevistados como estes percebem os treinamentos virtuais realizados pela empresa e a contribuição destes no seu trabalho.

Houve unanimidade em afirmar que os conteúdos são aplicáveis em suas rotinas diárias de trabalho, motivo pelo qual a gestora da organização incentiva com vigor a participação dos alunos em diversos treinamentos. Alguns chegaram a afirmar que a ausência dos cursos inviabilizaria o seu trabalho.

O Entrevistado 1 contou que “No início havia avaliações com muitos “pegarato” que davam uma idéia equivocada do que se desejava treinar [...]” e complementou que “[...] não eram pertinentes à prática diária e acabavam não correspondendo a vivência dos alunos, mas hoje até gostaria de repetir os cursos por que muitos avançaram muito neste sentido”.

O Entrevistado 2 relatou que:

Os conteúdos são tão pertinentes que nos dedicamos mais. No meu caso, encontrei um erro no gabarito e acredito que só tenha identificado a falha pelo meu interesse no assunto. Se fosse um assunto que não dissesse respeito às minhas atividades possivelmente teria passado despercebido.

O Entrevistado 3 respondeu que “[...] sem realizar alguns cursos é impossível trabalhar com o atendimento ao público. São inúmeras questões que surgem no dia-a-dia que temos que estar preparados para a maioria delas”.

Para o Entrevistado 4 os cursos são importantes, independente do tempo de empresa do funcionário:

Eu já estou a bastante tempo na empresa e a ênfase nos treinamentos é uma coisa relativamente recente. Embora muitas coisas eu tenha aprendido na prática ou sendo treinado por outros colegas, os cursos são muito importantes e todos eles tem muita contribuição para as nossas atividades diárias por que abordam coisas com que trabalhamos todos os dias.

De igual forma o Entrevistado 5 percebe a aplicabilidade dos conteúdos: “De todos os cursos que eu fiz, em todos eles vi uma grande relação com o meu dia-a-

dia”. Acrescentou ainda que “[...] o mais interessante é poder confirmar ou retificar, através dos cursos, os conhecimentos vivenciados na prática no repasse de informações de outros colegas com mais experiência na área [...]”.

O Entrevistado 6, cargo para o qual existe a obrigatoriedade de realizar atividades de laboratório antes de atender ao público, alegou que “Fazer os cursos faz aprender mais rápido na hora de colocar em prática [...]”.

Borges-Andrade (2006) destaca a importância da pré-apresentação dos objetivos instrucionais aos participantes com clareza e precisão. Nos cursos da empresa pesquisada os objetivos de cada curso são destacados em sua parte inicial e, não obstante, a gestora da empresa pesquisada reforça periodicamente a importância da qualificação profissional e incita a participação dos alunos em pelo menos um curso por mês.

Este reforço positivo remete ao suporte organizacional citado por Meneses e Abbad (2003), na percepção dos participantes, chefias e colegas de trabalho a respeito do nível de apoio psicossocial e material fornecido pelo ambiente ao uso eficaz das novas habilidades no trabalho, bem como ao envolvimento, patrocínio e valorização, não apenas em termos financeiros, mas de postura e compromisso, com resultado direto na sua utilização citados por Soetl (2009) nas lições aprendidas e as melhores práticas na EAD no ambiente corporativo.

No que diz respeito ao suporte organizacional fica, contudo a dúvida sobre o apoio da organização em propiciar ambiente favorável à realização dos cursos dentro do local e ambiente de trabalho. Nesta pesquisa não foi possível avaliar as causas da realização dos treinamentos fora do local e horário de trabalho e concluir sobre a existência de suporte neste sentido.

Além disso, o Entrevistado 2 e o Entrevistado 6 apontaram a consulta de manuais como sendo um importante ponto nos treinamentos realizados.

Os manuais instrucionais servem para orientar e tirar dúvidas sobre produtos, serviços e outros assuntos da instituição.

Atualmente os cursos realizados pela plataforma de ensino virtual utilizam estes manuais instrucionais como material didático. Para transformar os manuais no material de treinamento são acrescentados apenas exercícios, atividades e avaliações de conhecimento.

Abbad (2007) classifica o acesso a bibliotecas virtuais e fontes de consulta digitais com uma das potencialidades o EAD.

Um último e importante ponto levantado pelo Entrevistado 1 foi sua frustração em não ter acesso a algum tipo de correção das provas que proporcione ao aluno identificar as questões respondidas incorretamente nas provas. Este recurso está disponível apenas em exercícios e atividades antes da avaliação final de conhecimento. Acrescentou que “[...] este sentimento não diz respeito à nota atribuída e sim por não saber onde está o equívoco de conhecimento em assuntos tão cotidianos, em que não poderiam admitir erros [...]”.

Este sentimento relaciona-se a algumas características da clientela apontadas por Meneses e Abbad (2003), e que se referem à noção de treinabilidade como a auto-eficácia, a motivação para o treinamento e o lócus de controle.

3.4 DIRETRIZES DE TREINAMENTOS DA EMPRESA

Adicionalmente foi realizada uma entrevista com o coordenador de educação corporativa da empresa centralizadora, a qual contou também com o apoio de um representante da área de gestão de pessoas.

O objetivo desta entrevista era identificar se a percepção dos alunos entrevistados reflete a política de treinamentos da empresa expostos pelo representante da área responsável, sob os aspectos abordados nesta pesquisa.

3.4.1 Níveis de formação

O coordenador entrevistado informou que a estratégia de educação corporativa da empresa passa por uma fase de reformulação.

O novo programa de educação prevê a passagem dos colaboradores por cinco etapas, conforme ilustra a Figura 3 – Níveis de formação corporativa no Sistema de Crédito Y, a seguir:

Educação Corporativa



Figura 3 – Níveis de formação corporativa no Sistema de Crédito Y
 Fonte: fornecido pela área de educação corporativa da empresa pesquisada

A formação básica inicia com a entrada do colaborador na empresa e se estende por aproximadamente seis meses.

O coordenador entrevista elucidou que “[...] este nível tem por objetivo familiarizá-lo com a identidade organizacional”, que no caso da empresa pesquisada, possui um modelo de negócio diferente da maioria das organizações do mercado.

É o nível que recebe o conhecimento da empresa, sua estrutura, sua cultura e seus produtos/serviços.

O treinamento de integração é o primeiro módulo da educação básica. O coordenador entrevistado explicou:

[...]este curso é realizado em plataforma virtual para que não seja necessário aguardar a formação de uma turma e para garantir que o conteúdo seja distribuído de forma homogênea. Sem estes conhecimentos introdutórios a organização entende ser impossível começar as atividades na empresa.

O segundo módulo é um treinamento comportamental que aborda os fluxos e etapas necessárias no atendimento, diferencial competitivo da organização. Esse treinamento é realizado inicialmente à distância em até dois meses de seu ingresso na empresa e possui um complemento presencial.

A terceira etapa diz respeito à formação cooperativa, em que até 4 meses são aprofundados os conceitos concernentes à natureza da organização e que também são essenciais para o bom andamento do trabalho de todos os colaboradores.

Como última etapa, tem-se a realização de cursos regulatórios como prevenção à lavagem de dinheiro, exigido por lei; introdução ao gerenciamento do risco; segurança da informação e outros temas fundamentais.

O coordenador entrevistado comentou ainda:

Durante esta primeira etapa de formação básica o colaborador recebe também uma coletânea de 9 fascículos que contam a trajetória da empresa em forma de documentário, o qual foi construído com apoio técnico de pesquisa histórica de uma universidade da região [...].

A próxima etapa é a formação funcional, definida pelo coordenador entrevistado como o “[...] momento em que são ampliados os eixos de conhecimento técnico, comportamental e estratégico, desenvolvendo conhecimentos, habilidades, atitudes para busca dos resultados específicos da função ocupada na estrutura organizacional”.

Embora esteja descrita como uma segunda etapa, o colaborador não deve aguardar para começar a sua formação funcional por que carregam conhecimentos mínimos para o exercício de sua função.

Nesta etapa, o coordenador entrevistado informou que “[...] o colaborador recebe um material denominado “por você” que explica o que a empresa faz pelo colaborador em termos de remuneração, benefícios, oportunidades internas, serviços, suporte técnico e outros”.

O coordenador entrevistado esclareceu algumas questões sobre a formação funcional:

Até então os especialistas de produtos e serviços das empresas centralizadoras elaboravam manuais instrucionais para consultas e estes mesmos materiais eram utilizados como material didático dos treinamentos na plataforma virtual de ensino. Como a carga horária do somatório dos cursos se tornava bastante extensa e não existiam programas de formação específicos por cargo cada cooperativa se organiza de forma diferente, a realização dos treinamentos fica na dependência da forma pela qual cada unidade de negócios “vende” sua necessidade de treinamento, fomentando certa concorrência entre diversas áreas de negócios.

No intuito de solucionar a questão da ausência de um plano de cursos por função, atualmente a área de educação corporativa, está desenvolvendo apenas as grades que tem impacto direto no negócio, ou seja, que tem contato direto com os associados. Estes são os programas de capacitação de UAs.

A área de educação corporativa está realizando um levantamento de todas as posições (cargos) existentes em uma UA para desenvolver uma grade de

treinamentos com conteúdos e abordagens específicos para cada posição, totalizando 16 programas.

Os primeiros programas a serem finalizados são os programas de gerente de unidade de atendimento e gerente administrativo financeiro, previstos para o fim de 2010. O coordenador entrevistado explicou que “[...] nesta nova metodologia os especialistas irão continuar contribuindo na produção do conteúdo dos cursos, mas agora sob orientação da área de educação corporativa de forma a encaixá-lo no todo e torná-lo didático para o usuário final”.

A terceira etapa se inicia após um ano da entrada do colaborador na empresa, quando se estima que esteja operando em 100% (cem por cento) das suas atividades, otimizando suas funções e buscando a excelência. A formação continuada foi definida pelo coordenador entrevistado como segue:

[...] este é o nível que oportuniza conhecimentos mais avançados quanto a processos, métodos e técnicas utilizados no mercado. Tem foco na retenção e valorização de profissionais, proporcionando retorno indireto à empresa, através de seminários, convenções, cursos externos como idiomas e pós-graduação, por exemplo.

A etapa seguinte é a formação para a sucessão, nível que visa desenvolver os colaboradores mapeados como sucessores para as posições estratégicas da organização, capacitando-os para uma atuação com foco em resultado. Essa etapa foi resumida pelo coordenador entrevistado como “[...] um mapeamento das possíveis posições com potenciais sucessores”.

Este nível ainda está em desenvolvimento e está previsto para ser implementado a partir de 2011, aproximadamente no mesmo período de implementação da etapa seguinte, a formação de lideranças.

O coordenador entrevistado finalizou a apresentação do programa de formação da empresa apresentando a sua última etapa, formação de lideranças, que “[...] visa desenvolver as lideranças para uma atuação mais estratégica na articulação de recursos humanos e materiais para o alcance de metas de crescimento da organização”.

De modo geral a estratégia de treinamentos da empresa demonstra preocupação em estruturar um novo programa de formação que tenha o objetivo de capacitar seus funcionários em diferentes níveis, proporcionando não somente a

instrução por meio dos treinamentos no curto prazo, mas também criando um ambiente propício para o seu desenvolvimento em longo prazo, segundo os conceitos apresentados por Moggi apud Rosa e Chapira (2006) e Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Evidenciou-se também a preocupação da empresa em reestruturar o programa de capacitação das UAs, no nível de formação funcional. Essa preocupação vem ao encontro de uma necessidade externada pelo Entrevistado 1, na qual um plano de cursos por cargo seria fundamental para nortear e estimular os alunos, definindo o que e quando deve ser treinado, cuja importância foi ratificada por Soetl (2009), na definição das fases, público-alvo e dos conteúdos do treinamento virtual.

Além disso, a estruturação de um programa possibilita a criação de pré-requisitos que garante que o treinando tenha adquirido previamente os conhecimentos necessários para a absorção do conteúdo do próximo treinamento, conforme indicam Bohlander, Snell e Sherman (2003).

3.4.2 Matriz de responsabilidades

Como empresas constituintes de um sistema, a empresa pesquisada e a empresa centralizadora que hospeda a área de educação corporativa, promovem diferentes papéis no sistema de TD&E, tornando necessário compreender a matriz de responsabilidades na avaliação das necessidades, planejamento e execução e a avaliação de TD&E.

Os papéis das empresas envolvidas no processo foram elucidados da seguinte forma:

A avaliação das necessidades é conduzida pelos assessores de gestão de pessoas ligados as Cooperativas. O levantamento é realizado de acordo com o rol de treinamentos previamente desenvolvido pelas empresas centralizadoras. A necessidade de desenvolvimento de um novo curso pode partir das Centrais ou das Empresas Centralizadoras.

Às empresas centralizadoras – especialistas em produtos em conjunto com a área de educação corporativa – cabe a construção dos conteúdos dos treinamentos.

Às Centrais compete à implementação dos treinamentos junto às cooperativas subsidiando as empresas centralizadoras com informações sobre a realidade das cooperativas e validação dos materiais.

O coordenador entrevistado explicou com são feitas as entregas dos projetos de treinamentos:

As empresas centralizadoras em parceria com as Centrais fazem a entrega dos programas juntos aos assessores de gestão de pessoas das cooperativas, que por sua vez definem se a multiplicação será própria ou terceirizada. Sendo terceirizada, a formação dos terceiros é de responsabilidade das empresas centralizadoras.

Desta forma pode-se dizer que o planejamento é realizado de forma conjunta, mas a execução é de responsabilidade integral das cooperativas.

O coordenador entrevistado admitiu que “[...] atualmente, não há um tratamento corporativo para as avaliações de treinamento, mas no novo programa de formação elas serão consideradas para melhorias futuras”. O coordenador explicou que hoje as avaliações de treinamentos presenciais são conduzidas diretamente pelos assessores de gestão de pessoas das cooperativas e nos cursos de EAD existe uma avaliação de reação, de preenchimento facultativo ao final de cada curso com perguntas fechadas e abertas.

Uma estrutura complexa, composta por diferentes atores, somente pode ter sucesso nas suas ações de TD&E, se primeiramente, se estiver alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, neste caso, do sistema Cooperativo como destaca Soetl (2009). Foi observada ao longo dessa entrevista a ausência no tratamento das informações das avaliações de treinamento, fragilizando um importante elo da corrente que retroalimentaria os demais componentes do sistema de TD&E, sintetizado por Abbad e Lacerda (2003). Esta fragilidade dificulta que os ajustes realizados atendam a contento as expectativas do seu público-alvo que encontra-se distante pela modalidade de entrega mais utilizada pela empresa, que é a EAD.

3.4.3 Perspectivas de EAD na empresa entrevistada

Segundo o coordenador entrevistado, as atividades devem, sempre que possível, combinar três estratégias educacionais, articulando-as de forma coerente: treinamento presencial, educação à distância e experiência vivencial aliada à prática conforme ilustra a Figura 4 – Estratégias educacionais do Sistema de Crédito Y, a seguir:

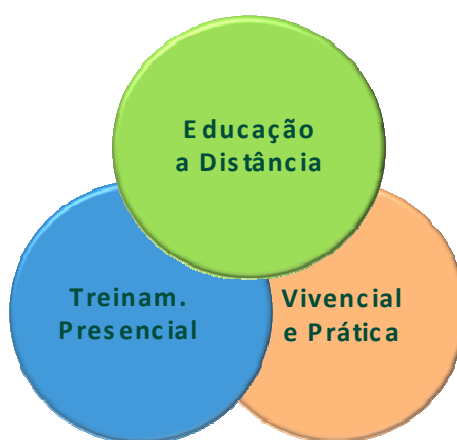


Figura 4 – Estratégia educacional do Sistema de Crédito Y

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações coletadas junto à empresa

Educação à distância: difusão de conhecimento técnico ou teórico através da plataforma virtual de aprendizagem.

Treinamento presencial: aplicação dos conhecimentos adquiridos à distância e com foco no desenvolvimento de competências comportamentais ou no exercício de determinadas atividades;

Experiência vivencial aliada à prática: iniciação às atividades, realizadas no local de trabalho, com importante enfoque prático.

As maiores vantagens percebidas indicadas pela empresa foram:

- a) viabilizar a participação de um maior número de pessoas nos cursos;
- b) ter maior capilaridade e agilidade; e
- c) maior economia em longo prazo.

Como maiores desvantagens foram citadas:

a) fatores relativos à cultura, onde é forte a figura de mestre;

b) postura do treinando, que deve assumir uma postura ativa na busca do conhecimento em detrimento de uma postura passiva onde há dependência do repasse de conhecimento alheio; e

c) os diferentes tipos de estilos de aprendizagem que podem interferir na geração do conhecimento.

O coordenador entrevistado elucidou que além das vantagens e desvantagens citadas acima, também são ponderadas outras questões na hora de definir a modalidade de entrega da instrução.

Para o coordenador entrevistado “Todo conhecimento técnico ou teórico pode ser realizado apenas por EAD. Apenas os treinamentos comportamentais, em que o objetivo é promover mudanças comportamentais precisam ser presenciais ou ter complementos presenciais”. O coordenador entrevistado acrescentou ainda que

O resultado do negócio tem que ser garantido pelo programa de formação e sua respectiva modalidade de treinamento, mas não são descartados os encontros presenciais para o compartilhamento de experiências e simulação prática dos conteúdos.

Neste ponto, as vantagens e desvantagens em se utilizar a EAD vão ao encontro dos fatores levantados pelos autores na revisão de literatura promovida nesta pesquisa. No entanto, a forma como a modalidade de entrega deixa de considerar um importante aspecto abordado por Abbad et al (2006) e pelos próprios alunos entrevistados: o grau de complexidade do assunto abordado no treinamento, para os quais se torna adequado ter pelo menos complementos presenciais.

A empresa avalia que um dos pontos que desestimula a participação dos colaboradores em cursos de EAD é a dificuldade de interação em um ambiente virtual.

O coordenador entrevistado explanou que a definição da estratégia de treinamento fica a cargo da empresa, ou seja, não existe a possibilidade do aluno decidir por si próprio se deseja fazer determinado treinamento de forma presencial ou virtualmente. O coordenador complementou ainda que este é o motivo pelo qual a área de educação corporativa tem a preocupação de tornar os cursos virtuais mais

atrativos, buscando soluções que proporcionem maior interatividade, como a inclusão de avatares em alguns cursos, por exemplo.

A dificuldade de interação em um ambiente virtual apontado pela empresa e fortemente destacado pelo Entrevistado 5 constitui-se, para Abbad (2007) um dos desafios da EAD. Para a autora é possível criar estratégias em que a interação entre aluno-tutor ou aluno-aluno seja estimulada, mas para isso é necessário criar ambientes interativos.

Ao ser questionado sobre a evasão nos treinamentos virtuais o coordenador afirmou que a área de educação corporativa não ignora que há evasão nos cursos EAD, mas informou que não consegue quantificar este índice, pois a formatação das informações na plataforma de ensino dificulta a análise deste dado. O coordenador entrevistado explicou:

Hoje um aluno matriculado em um curso possui trinta dias, contados da data do seu primeiro acesso para realizá-lo. Se não conseguir concluí-lo neste período, é necessário realizar nova matrícula, ficando com dois registros para o mesmo curso, sem a possibilidade de cruzar tais informações de modo a eliminar duplicidades e avaliar o efetivo índice de evasão.

Sobre o índice de evasão, o coordenador entrevistado finalizou informando que existe um projeto de troca de plataforma sendo avaliado e este é um dos pontos de avaliação.

Sobre as causas da evasão, a área de educação corporativa atribui o abandono dos cursos à ausência de programas estruturados por cargos. O coordenador entrevistado salientou que “[...] a ausência de um plano de cursos que norteiem o aluno, indicando o caminho a percorrer e quando realizar os cursos desmotiva o aluno frente aos inúmeros cursos possíveis [...]”.

Outro motivo de evasão apontado pelo coordenador entrevistado “[...] está atrelado à deficiência atual na formação de líderes na conscientização sobre a importância da formação, o papel do colaborador na instituição e a necessidade de cumprir os prazos [...]”. O coordenador entende que esta deficiência tende a ser suprida com a implementação do último nível de formação, a formação de lideranças.

O último motivo indicado pelo coordenador foi a falta de interesse dos alunos pelo tema quando realizam cursos associados às suas atividades depois de muito tempo exercendo a função. Para o coordenador entrevistado “[...] os alunos entendem que não vale a pena dedicar um tempo para aprender aquilo que supostamente já sabem”.

Foi evidenciada a persistência do aluno, apontada por Xenos et al apud Abbad, Carvalho e Zerbini (2006), como sendo um fator que pode determinar o sucesso ou insucesso, representado pelo abandono do curso. No entanto este fator é percebido de forma diferente pela empresa e pelos alunos entrevistados. Os entrevistados relataram apreciar os cursos realizados mesmo quando abordam temas já conhecidos empiricamente por se relacionarem às suas atividades diárias por compreenderem a aplicabilidade dos conteúdos em seu trabalho. O coordenador entrevistado, contudo, compreende que esse conhecimento prévio pode desencadear uma baixa no interesse dos alunos em permanecer em cursos.

Para a área de educação corporativa a avaliação atual dos treinamentos tem formato questionável. Por isso, somente na nova concepção de educação corporativa as avaliações serão consideradas para melhorias futuras.

Na reformulação dos programas, como não existia um tratamento corporativo destes dados, o que foi levado em consideração foi a avaliação de novos especialistas em educação corporativa corroborado pelo *feedback* fornecido pelas centrais.

Embora o sistema de TD&E tenha sido retroalimentado por uma das partes intermediárias do processo, é importante que de fato a empresa evolua na elaboração de um instrumento de avaliação que pondere reação, aprendizagem e impacto no trabalho, conforme propõem Abbad e Lacerda (2003).

Por fim, o coordenador entrevistado conclui que:

A educação à distância é um caminho sem volta. Por mais que exista certa resistência é uma modalidade que tem um crescimento muito grande nos últimos tempos e é uma coisa que transcende a própria empresa. As próprias universidades têm evoluído para isso também, então a forma é melhorar para que o processo seja o mais prazeroso possível.

A declaração final da empresa reflete não somente a evolução da EAD no mundo, mas especialmente no Brasil, que segundo os dados da ABRAEAD em

2007, apontados por Abbad (2007) indica que o Brasil ocupado posição de destaque no cenário mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apontadas as inferências procedentes deste estudo, as limitações enfrentadas durante todo este processo e as sugestões para pesquisas futuras.

Neste estudo buscou-se através do método estudo de caso conhecer a percepção dos treinandos da Unidade de Atendimento Beta a respeito dos treinamentos virtuais oferecidos pela empresa e sobre as contribuições destes em seu trabalho.

Através das entrevistas semi-estruturadas realizadas a um grupo de 6 (seis) treinandos da empresa estudada, ficou explícito o reconhecimento dos alunos sobre a aplicabilidade dos conteúdos dos treinamentos virtuais em seu trabalho. Tal percepção parece ter sido influenciada: pelos planos de cursos desenvolvidos pela gestora da unidade de atendimento atribuindo responsabilidade pela realização dos cursos naquilo que de fato é pertinente às suas funções; pela apresentação e reforço da gestora quanto aos objetivos instrucionais dos treinamentos indicados aos cargos; e pela possibilidade das consultas de manuais instrucionais após a finalização dos treinamentos.

Neste ponto, contudo, a entrevista aplicada ao coordenador de educação corporativa da empresa, a qual teve por objetivo identificar se as percepções dos entrevistados refletem a política de treinamentos da empresa, demonstrou divergência quanto à posição dos alunos no que diz respeito à relevância de treinamentos para assuntos já conhecidos na prática pelos alunos. Enquanto, os alunos afirmaram serem imprescindíveis os treinamentos, independente do conhecimento prévio e tempo de experiência na função, para o coordenador de educação corporativa entrevistado, este conhecimento prévio pode desestimular a participação dos alunos neste tipo de treinamento.

Buscou-se ainda verificar aspectos qualitativos sobre a interação dos alunos com conteúdos e recursos audiovisuais, tutores e demais colegas. Os alunos aprovam as diferentes formas de apresentação dos conteúdos nos treinamentos realizados e destacaram as abordagens mais lúdicas como ações positivas. Quanto

às ferramentas de interação, os meios síncronos são pouco ofertados pela empresa e os meios assíncronos são utilizados apenas com o intuito de dirimir dúvidas.

Ainda no que diz respeito à interação, foi levantada uma importante questão: os alunos interagem com os conteúdos predominantemente fora do horário e local de trabalho. Sobre este comportamento, não ficou evidente a razão pela qual os realizam em dessa forma e se o fato de realizarem em tais momentos interfere na reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

Este estudo teve ainda como objetivo específico identificar os facilitadores e os obstáculos percebidos pelos alunos na participação nos treinamentos virtuais.

Como facilitador dos treinamentos por EAD foi identificada a flexibilidade de tempo como maior diferencial percebido por todos os entrevistados, seguido da economia de tempo decorrente da flexibilidade de local para estudos.

Os obstáculos destacados pelos alunos foram: a falta de tempo para conciliar as atividades diárias, pessoais e profissionais, com os treinamentos; a dependência da organização do aluno; a dificuldade em trocar dicas ou experiências, devido à dificuldade de interação no ambiente virtual; e a dificuldade de compreensão, de forma autônoma, de assuntos mais complexos no ambiente virtual.

Como último objetivo específico este trabalho propunha-se a identificar, na opinião dos funcionários, quais os tipos de treinamentos que podem ser oferecidos por meio virtual.

Os entrevistados entendem que nos assuntos operacionais, alvos dos treinamentos virtuais realizados, não existe necessidade de serem substituídos por treinamentos presenciais. Entendem, contudo, ser importante complementar o estudo na plataforma de ensino virtual com encontros presenciais quando os assuntos se referem a treinamentos comportamentais, produtos complexos que exigem conhecimentos correlatos, no lançamento de novos produtos e como forma de obter dicas ou trocar experiências com demais colegas.

Neste ponto apresentou-se novamente divergência no entendimento de alunos e representante da área de educação corporativa. O grau de dificuldade e a necessidade de treinamentos nos lançamentos de novos produtos citados pelos alunos não foram igualmente mencionados como sendo fator relevante ao definir a modalidade de entrega da instrução pela empresa.

As divergências nas questões acima citadas vão ao encontro de outro importante tema apontado neste estudo: a falta de tratamento corporativo para avaliações de eventos ou programas de treinamento.

Como ação potencial da empresa pode ser destacada toda a revisão da política de educação corporativa com a criação de programas de capacitação específicos por cargo, os quais poderão dar melhor direcionamento aos alunos e o programa de formação de líderes que auxiliará na conscientização dos subordinados sobre seu papel na organização e a necessidade de qualificação. No entanto, não está definida uma ferramenta de avaliação para retroalimentar o sistema de TD&E adequadamente, que devido à complexidade de uma organização sistêmica pode perder sua essência ao longo da cadeia de valor.

Ao longo deste trabalho foram encontradas algumas limitações à consecução dos objetivos e que precisam ser apontadas: a impossibilidade de realizar generalizações estatísticas, segundo Yin (2005); menor liberdade, menor espaço de tempo e maior insegurança nas respostas devido à presença do pesquisador, de acordo com Marconi e Lakatos (2006); falta de acesso a um público maior de alunos e a outros gestores e coordenadores envolvidos na EAD na empresa pesquisada; e o curto espaço de tempo para se realizar uma pesquisa mais aprofundada.

Todavia as limitações encontradas não impedem que sejam propostos à empresa pesquisada: o incentivo à realização dos treinamentos no local e horário de trabalho, já que os treinamentos virtuais proporcionam à empresa certa economia de custos e tempo que seria destinado a deslocamentos necessários em treinamentos presenciais; a utilização de ferramentas que instiguem a interação dos alunos como forma de obter dicas e trocar experiências; e, a avaliação do grau de dificuldade dos treinamentos ao definir a modalidade e as mídias de treinamentos.

Depois de finalizado o estudo e dadas as limitações encontradas na construção deste, sugere-se: expandir a pesquisa realizada à todo o Sistema de Crédito Y, consultando inclusive outros gestores e coordenadores envolvidos em EAD; identificar o motivo pelo qual os alunos entrevistados realizam os treinamentos primordialmente fora no local e horário do expediente; identificar a relação entre a realização dos treinamentos fora do ambiente e horário de trabalho e a reação, aprendizagem e o impacto dos treinamentos no trabalho; e identificar e propor a

implantação de um método de avaliação dos eventos ou programas de TD&E no Sistema de Crédito Y.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia da S. Educação à distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**. Brasília. v. 58, n. 3, p. 351-374. jul./set. 2007. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2492> . Acesso em: 01 set .2010.

ABBAD, Gardênia da S; CARVALHO, Renata S; ZERBINI, Thaís. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **RAE- eletrônica**. v. 5, n. 2, Art. 17. jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a08.pdf> > . Acesso em: 01 set . 2010.

ABBAD, Gardênia da S; *et al.* Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.289-321

ABBAD, Gardênia da S; FREITAS, Isa A; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.231-254

ABBAD, Gardênia da S; GAMA, Ana L. G; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, set./dez. 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1> . Acesso em: 28 ago. 2010.

ABBAD; Gardênia da S; LACERDA, Érika R. M. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1> . Acesso em: 28 ago. 2010.

BELLONI, Maria L. **Educação a Distância**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.177-197

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.343-358

CAMPOS, Claudinei J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-4, set./out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf> > Acesso em: 01 set. 2010.

CASTRO, Márcia N.M; FERREIRA, Luciana D. V. TD&E a distância: múltiplas mídias e clientelas. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.322-341

CASTRO, Pedro M. R; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **R. Adm.**, São Paulo, v.39, n.1, p.96-108. 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V390196.pdf>>. Acesso em: 01 ago .2010.

DOWNES, John; GOODMAN, Jordan E. **Dicionário de termos financeiros e de investimento**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1993.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa: Mitos e Verdades**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2004.

JOIA, Luiz A; LIMA, Nelson C. C. **Fatores Críticos de Sucesso em Treinamentos Corporativos a Distância via Web: Evidências Empírico-Exploratórias a partir de um Estudo de Caso**. In: EnAnpad. XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7637 Acesso restrito. Acesso em: 19 jul. 2010.

KEARSLEY, Greg; MOORE, Michael G. **Educação A Distância: Uma visão integrada**. Rio de Janeiro: Thomson Pioneira, 2007.

KENSKI, Vani M. A educação corporativa e a questão da andragogia. In: FORMIGA, Manuel M.M. Colaboradores. **Educação A Distância - O Estado da Arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.242-247

LITTO, Michael F. O atual cenário internacional da EAD. In: FORMIGA, Manuel M.M. Colaboradores. **Educação A Distância - O Estado da Arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.14-20

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENESES, Pedro P. M; ABBAD, Gardênia da S. Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, Edição Especial, p.185-204. 2003. Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1> . Acesso em: 28 out .2010.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.159-176

ROSA, E. P. Prestes; Chapira, N. Patron. Novos desafios para T&D: a busca de desempenhos superiores no setor de serviços. In: BOOG, Gustavo. Colaboradores. **Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão e estratégias**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006. p. 171-180.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

SILVEIRA, Ricardo A.; NAKAYAMA, Marina K. Ensino a distância nos programas de capacitação. In: BITENCOURT, Claudia; Colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. CD-ROM 1. Capítulo complementar 26

SISTEMA DE CRÉDITO Y. **Portal corporativo**. 2010. Acesso em: 13 mai 2010. Acesso restrito

SISTEMA DE CRÉDITO Y. **Manual de padronização organizacional**. 2008.
Acesso em: 18 jul 2010. Acesso restrito

SOETL, Francisco A. O crescimento econômico da educação corporativa. In:
FORMIGA, Manuel M.M. Colaboradores. **Educação A Distância - O Estado da
Arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.248-254

VARGAS, Miramar R. M; ABBAD, Gardênia da S. Bases conceituais em
treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo
E. Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações
e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed,
2006.p. 137-158

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre:
Bookman, 2005.

Apêndice A - Entrevista aplicada aos participantes de treinamentos virtuais da Unidade de Atendimento Beta

1. Há quanto tempo está na empresa?
2. Quantos treinamentos virtuais já realizou?
3. Fale sobre a sua interação com os conteúdos nos treinamentos virtuais realizados:
4. Fale sobre a sua interação com os tutores nos treinamentos virtuais realizados,
5. Fale sobre a sua interação com os demais colegas nos treinamentos virtuais realizados:
6. Quais os fatores facilitadores nos cursos realizados por EAD, em sua opinião? Dê exemplos.
7. Quais os obstáculos nos cursos realizados por EAD, em sua opinião? Dê exemplos.
8. O que poderia fazê-lo abandonar um curso virtual?
9. Sobre a aplicabilidade dos conteúdos, qual a contribuição desses para o desempenho das suas atividades? Dê exemplos.
10. Sobre os assuntos abordados nos treinamentos virtuais que você realizou, há necessidade de um treinamento presencial sobre estes assuntos? Por quê?
11. Em sua opinião, quais os tipos de treinamentos podem ser oferecidos em ambiente virtual? Por quê?
12. Em sua opinião, quais os tipos de treinamentos não podem ser oferecidos em ambiente virtual? Por quê?
13. O que mais chamou a sua atenção nos cursos realizados por EAD? Dê exemplos.

Apêndice B - Entrevista aplicada ao coordenador da área de educação corporativa do Sistema de Crédito Y

1. Descreva a estratégia adotada pela empresa com relação a treinamento e desenvolvimento de seus funcionários:

2. Enquanto organização composta por muitas empresas, de que forma estão distribuídas e interligadas as responsabilidades pelos treinamentos nas várias empresas do sistema?

3. De que forma e por quem são planejados os treinamentos nesta empresa? Cite exemplos.

4. De que forma e por quem são executados os treinamentos nesta empresa? Cite exemplos.

5. Como é o processo de tomada a decisão de oferecer um treinamento via EAD?

6. A EAD pode ser aplicada a qualquer tipo de treinamento? Por quê? Cite exemplos.

7. Quais as vantagens para empresa em oferecer um treinamento via EAD?

8. E quais as desvantagens para empresa em oferecer um treinamento via EAD?

9. Quais fatores facilitam a participação dos funcionários realizarem um treinamento via EAD?

10. Quais fatores dificultam a participação dos funcionários sem realizar um treinamento via EAD?

11. Qual o índice de evasão nos treinamentos via EAD?

12. Há alguma estratégia para reduzir este índice?

13. Quais são os motivos que levam à evasão nos treinamentos via EAD nesta empresa?

14. De que forma e por quem são realizadas as avaliações dos treinamentos nesta empresa? Como a empresa utiliza essas informações? Cite exemplos.

15. Gostaria de fazer mais algum comentário a respeito da EAD nesta empresa?