

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Ivan Guilherme Baum

PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA ERA DA INFORMAÇÃO: NOVOS MÉTODOS
DE TREINAMENTO

Porto Alegre, RS

2011

Ivan Guilherme Baum

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA ERA DA INFORMAÇÃO: NOVOS
MÉTODOS DE TREINAMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof^ª Dr^ª Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutor-orientador: M^ª Flávia Pereira da Silva

Porto Alegre, RS

2011

Ivan Guilherme Baum

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA ERA DA INFORMAÇÃO: NOVOS
MÉTODOS DE TREINAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando Dias Lopes

Prof(a). Mariana Baldi_

Profª Drª Ângela Beatriz Scheffer Garay – Orientadora

RESUMO

Este trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros trata sobre os métodos de pedagogia empresarial e os desafios advindos da chamada “era da informação”, buscando entender quais as metodologias de treinamento mais adequadas à esta nova realidade. Foram coletados dados através de questionários aplicados em três empresas de áreas distintas com o objetivo de observar o efeito de aplicação de métodos distintos de treinamento nestes ambientes e as expectativas e resultados percebidos pelas organizações e seus colaboradores. Dentre os principais resultados, destacam-se: a rejeição às metodologias tradicionalmente utilizadas nos ambientes pesquisados e o interesse em metodologias que agregam inovações tecnológicas aos treinamentos tais como o uso da internet.

Palavras-Chave: Treinamento, Método, Pedagogia Empresarial, Era da Informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Pirâmide de aprendizado de Dale.	21
--	----

LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 - Representatividade da Amostra	27
Gráfico 2 - Quantidade Média de Treinamentos	28
Gráfico 3 - Modalidade de treinamentos	30
Gráfico 4 - Método que mais gostou	32
Gráfico 5 - Método que menos gostou	35
Gráfico 6 - Método em que mais aprendeu	37
Gráfico 7 - Método em que menos aprendeu	40
Gráfico 8 - Método de treinamento que escolheria	43
Gráfico 9 - Metodologia que faria desistir do treinamento	44
Gráfico 10 - Metodologia que faria se candidatar a treinamento	45
Gráfico 11 - Metodologia que gostaria de experimentar	46
Gráfico 12 - Local de preferência para realização do treinamento.....	48

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1 - Quantidade de Instrumentos.....	27
Quadro 2 - Quantidade Média de Treinamentos	28
Quadro 3 - Modalidade de treinamentos	30
Quadro 4 - Método que mais gostou	32
Quadro 5 - Porque mais gostou	33
Quadro 6 - Método que menos gostou	34
Quadro 7 - Porque menos gostou	36
Quadro 8 - Método em que mais aprendeu	37
Quadro 9 - Influência do Treinamento	39
Quadro 10 - Capacidade de transmitir conhecimentos	39
Quadro 11 - Método em que menos aprendeu.....	40
Quadro 12 - Método de treinamento que escolheria.....	42
Quadro 13 - Metodologia que faria desistir do treinamento.....	43
Quadro 14 - Modalidade que faria se candidatar a treinamento.....	45
Quadro 15 - Metodologia que gostaria de experimentar	46
Quadro 16 - Local de preferência para realização do treinamento.....	48
Quadro 17 - Influência de ambiente e condições do treinamento no resultado.....	49
Quadro 18 - Estímulo da empresa para realização de treinamento	49
Quadro 19 -Visão sobre treinamentos	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVO GERAL.....	8
1.1.1. Objetivos específicos:	8
1.2. JUSTIFICATIVA	9
2. PEDAGOGIA EMPRESARIAL: UMA DEFINIÇÃO	11
3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D).....	11
4. AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:	19
5. ANDRAGOGIA E PIRÂMIDE DE APRENDIZADO	20
6. MÉTODO	23
6.1. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	25
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	26
7.1. FORMULÁRIOS APRESENTADOS E RETORNO OBTIDO:.....	26
7.2. PRIMEIRAS QUESTÕES: QUANTIDADES DE CURSOS REALIZADOS E MÉTODOS UTILIZADOS:	28
7.3. QUANTO ÀS IMPRESSÕES E PREFERÊNCIAS NOS TREINAMENTOS JÁ REALIZADOS:.....	31
7.4. QUANTO ÀS EXPECTATIVAS DOS TREINANDOS:.....	42
7.5. QUANTO AMBIENTE PARA REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS:.....	47
7.6. VISÃO DOS TREINANDOS QUANTO À EMPRESA E OS TREINAMENTOS:	49
8. CONCLUSÕES:	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXO.....	55

1. INTRODUÇÃO

A humanidade vive atualmente na era da informação. Conteúdos que há 50 anos demorariam dias, ou até meses, para ser compartilhados hoje são disponibilizados mundialmente em segundos. Os meios de comunicação e a Internet são capazes de partilhar informações de forma imediata, praticamente não há carência de tempo entre o fato e a sua divulgação.

Uma das principais conseqüências deste processo é que há um excesso de informação disponível e pouco tempo para absorver tal gama de dados. Com isso o conhecimento tende a se tornar amplo, mas superficial.

Observando esta característica da atualidade, percebe-se que também há uma ansiedade pelo conhecimento “imediato”. Não há mais tempo para a informação que demora em se completar.

Em se tratando das organizações, esta revolução da informação pode representar um problema para sua eficiência operacional. O excesso de informações facilitou a perda de foco dos colaboradores no processo de aprendizagem nas empresas, afinal, com tantos novos meios de se absorver conhecimento, por que se dedicar ao processo pedagógico tradicional na sala de aula.

A sala de aula tradicional, com um professor disponível com seus livros sobre a mesa, se tornou tema de debate diante do leque de alternativas que a tecnologia oferece hoje. A informação em tempo real e os recursos tecnológicos permitem que o usuário escolha quando e como deseja adquirir novos conhecimentos.

O modelo de conhecimento no trabalho atualmente passa pela gestão de competências dos colaboradores das empresas. Este modelo objetiva que o conhecimento seja aliado do interesse e da capacidade de cada indivíduo dentro da empresa. Voltando este modelo para os métodos de treinamento aplicados, questiona-se sobre a forma de trabalho do modelo tradicional e sua eficiência.

Questionam-se atualmente se os sistemas pedagógicos tradicionais, utilizados há 30, 20 ou até 10 anos atrás, ainda são eficientes para o treinamento empresarial. Novos métodos de pedagogia empresarial devem ser necessários para aproveitar o fenômeno da Era da Informação.

A dinâmica da informação na atualidade demanda uma revisão sobre as formas de ensinar, e dentro desta questão pedagógica está o estudo sobre treinamento que aqui se pretende realizar.

A demanda levantada e as demais observações elencadas se subordinam à questão central do estudo aqui apresentado: **Quais métodos de treinamentos e cursos são apontados como de aplicação mais eficientes, na perspectiva dos treinandos, dentre os realizados pelas organizações estudadas, para a Era da Informação?**

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é avaliar a satisfação dos treinandos com os métodos de treinamentos e cursos utilizados atualmente pelas organizações estudadas com base nos pressupostos da pedagogia empresarial.

1.1.1. Objetivos específicos:

Durante o estudo, pretende-se:

- Descrever os métodos de aplicação de treinamentos utilizados nas organizações estudadas;

- Levantar aspectos positivos e negativos percebidos no que tange aos cursos atualmente realizados;
- Verificar quais os métodos considerados mais adequados pelos respondentes; e
- Propor melhorias, se necessário, aos treinamentos realizados face às necessidades apontadas pelos treinandos.

1.2. JUSTIFICATIVA

O interesse no presente estudo se deu em função da latente necessidade de qualificação de mão de obra no atual mercado de trabalho e o problema enfrentado por isso para quem quer evoluir na carreira e para quem precisa de profissionais adequados à realidade do mercado atual. Segundo informações do IPEA, em 2011, 73% dos brasileiros desempregados no país não tem qualificação suficiente para retornar ao mercado de trabalho.

Observada esta situação, entende-se que há candidatos para as vagas, mas há carência de profissionais qualificados para preenchê-las, pode haver, portanto, deficiência no modelo atual de qualificação profissional e treinamento de mão-de-obra.

Em uma metodologia de trabalho que exige “gestão de conhecimentos” e não mais aprendizado mecanizado, surge o questionamento: “Afim, os mecanismos de aprendizado nas empresas evoluíram junto com o modelo de capacitação esperado?” e “Como é possível aumentar o interesse dos colaboradores e estimular a busca de conhecimento nas empresas?”

A proposta do presente estudo é entender a importância destes aspectos referentes à qualificação e como são avaliados por treinandos onde os treinamentos são ministrados. Com uma avaliação dos métodos utilizados para transmissão do conhecimento e seus

resultados, pode-se melhor entender se há necessidade de mudanças e onde se encontram e assim pode-se propor alterações nos modelos existentes, o que poderá levar à maior eficiência do sistema de treinamentos.

Durante o estudo, pretende-se em um primeiro momento fazer referência, com apoio da literatura existente, da preparação e dos métodos de treinamento. Em um segundo momento, rever os conceitos de Andragogia (educação para adultos) e pirâmide de aprendizado. Por último, com base em pesquisa survey, apresentar uma análise das impressões de um universo de treinandos sobre as metodologias de aprendizado à que foram submetidos e uma leitura destes resultados sob da literatura pré-estudada.

Embora os conteúdos sejam a razão de ser dos treinamentos, o que se objetiva neste estudo é a forma de aplicação destes conhecimentos voltados à maior eficácia na sua absorção pelo público alvo. A eficiência dos métodos de ensino serão o foco, mas o efeito e qualidade dos conteúdos ministrados não podem ser desconsiderados.

O trabalho versará, portanto, sobre treinamento nas empresas em virtude das novas tecnologias e necessidades de atualidade. O estudo não deixará de abordar as metodologias tradicionais de treinamento; o que se pretende é ter uma leitura de como sistemas pedagógicos podem ser utilizados com maior eficiência.

2. PEDAGOGIA EMPRESARIAL: UMA DEFINIÇÃO

O pedagogo é, por definição do verbete específico do dicionário Houaiss¹, o “especialista em pedagogia” que por sua vez é definida como “1. teoria e ciência do ensino. 2. ofício de ensinar”. O pedagogo seria, portanto, o responsável pelo ensino.

Deve-se entender também que a atuação do pedagogo é ampla e se estende a várias áreas que demandam a transmissão do aprendizado. Sua atuação deve ser compatível e atualizada em relação a valores sociais da comunidade que o cerca, e ele deve ter sensibilidade para perceber os efeitos da sua atuação.

Entre as áreas de atuação da pedagogia, está aquela voltada à transmissão de conhecimento dentro das empresas: a chamada “Pedagogia Empresarial”. Estudiosa desta modalidade específica, a Professora Maria Luiza Marins Holtz (1999) define que a pedagogia empresarial é responsável pelo desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores dentro de um ambiente empresarial, o que em muitas empresas também é chamado de Educação Corporativa.

A pedagogia empresarial compreende o estudo dos métodos de aplicação e transmissão de conhecimento para os profissionais das empresas, cujo papel ganha destaque com a mudança do paradigma do aprendizado organizacional.

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

O conceito de Pedagogia Empresarial está diretamente ligado ao conceito de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dentro das empresas. Segundo Ribeiro (2007) a pedagogia empresarial compreende, dentro do escopo do treinamento, em especial na fase de planejamento e programação, a questão didática envolvida no processo. Desta

¹ HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. **Mini Dicionário Houaiss**: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro Moderna, 2004. 2 ed.

compreensão advém a ligação entre os dois conceitos, que são tratados por vezes como sinônimos, mas que devem ser entendidos como conceitos sinérgicos.

Treinamento e Desenvolvimento diz respeito ao processo de aprendizagem dentro da empresa de uma maneira mais ampla. Segundo Chiavenato (2008), treinamento se refere ao momento imediato, à melhoria de habilidades e competências para a ocupação do cargo atual do indivíduo e seu desempenho imediato. Para o referido autor, o desenvolvimento já faz referência ao momento futuro do indivíduo dentro da empresa, as habilidades e competências necessárias à ocupação de cargos no futuro por colaboradores da empresa.

Marras (2000) também faz distinção semelhante entre treinamento e desenvolvimento. A definição de Marras para treinamento trata também de processo de aprendizagem voltado ao “curto prazo” para a otimização do trabalho já desenvolvido pelo treinando. Enquanto que o desenvolvimento, para o mesmo autor, envolve visão “macro” de crescimento profissional voltado à objetivos de médio e longo prazo.

Também é entendido por Chiavenato (2008) que treinamento e desenvolvimento são um processo cíclico, que não tem fim dentro da empresa. Ocorre que a necessidade de aprimorar conhecimentos é constante e o crescimento dos funcionários de uma empresa faz com que os cargos estejam sendo ocupados em algum momento deste ciclo por novos indivíduos.

Caberá à pedagogia empresarial, através do gestor de RH, cumprir o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa de acordo com as necessidades de crescimento da mesma e com o planejamento de carreira dos seus colaboradores.

Marras (2000) ressalva que embora os sistemas pedagógicos sejam semelhantes para treinamento e desenvolvimento, a aplicação destes sistemas tem objetivos bastante distintos e caberá ao gestor do processo observar as aplicações de acordo com as necessidades da empresa compatibilizando-os com as necessidades e capacidades dos seus profissionais.

Além da questão da aplicação e dos objetivos diferentes, é importante referir que devido à velocidade com que o conhecimento evolui na Era da Informação não é mais possível se servir de metodologias um tanto estáticas de T&D tradicional. Cordeiro (2001)

defende que o T&D tradicional acabou, e que o desafio das empresas no ambiente de mudanças constantes é fazer a gestão do conhecimento de forma mais dinâmica e eficiente.

Não é mais possível trabalhar com previsibilidade o futuro profissional e, portanto, não é possível também prever quais serão os conhecimentos que deverão ser desenvolvidos no médio prazo dentro das empresas. Cordeiro (2001) ressalta a necessidade da criação de centros de treinamento e faz considerações sobre as Universidades Corporativas, que serão vislumbradas mais à frente.

Cabe observar que esta forma de pensar o conhecimento está mais direcionada à autogestão de conhecimentos e a gestão por competências, e estes conceitos estão tomando o lugar do T&D tradicional.

Entende-se que a gestão por competências traz consigo conceitos/entendimentos menos estáticos, aparecendo como um modelo de gestão mais adequado aos anseios dos funcionários, uma vez que se preocupa com a adaptabilidade do indivíduo. Nesse sentido, traz uma proposta diferente de pensar o perfil desejado nas empresas (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que devem ser postos em ação) mais compatíveis com as necessidades da empresa.

Souza (apud COSTA et al, 2008) ressalta que chegamos ao fim da “era do T&D tradicional” e ressalta, em seu lugar, o conceito de gestão do conhecimento. Este conceito é mais voltado à preparação dos indivíduos para se tornarem o diferencial competitivo das empresas, através de métodos que ensinam “como pensar” ao invés de ensinar apenas tecnicamente como no “T&D” tradicional.

Também na mesma obra (2008), o Professor Antônio Carlos Gomes da Costa enfatiza a necessidade de mudar a forma de aprender e ensinar na “Era do Conhecimento”, ressaltando que o conhecimento técnico específico deve ser substituído pela capacidade de ser flexível e autogerir seu conhecimento.

Treinamento será tratado a partir deste ponto, na seqüência do presente trabalho, na acepção da palavra, não mais se referindo a T&D. Portanto, no presente trabalho, o conceito de treinamento utilizado será o conceito de treinamento como método, procedimento voltado ao aprendizado.

É importante, mesmo não sendo o enfoque deste trabalho, entender as etapas do T&D tradicional, que, segundo Marras (2000) são quatro, a saber:

- **Diagnóstico:** Observa-se nesta fase quais as necessidades, basicamente levando em conta quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido;
- **Planejamento e Programação:** Etapa em que se leva em conta o cronograma, programa, testes e validação do curso;
- **Execução:** Aplicação prática da etapa de planejamento e programação, leva em conta a qualidade da aplicação e a eficiência dos resultados; e
- **Avaliação:** Etapa em que são mensurados os resultados obtidos com o treinamento e comparação dos mesmos com o que era esperado pela organização.

O diagnóstico da necessidade de treinamento é onde se inicia o planejamento de todo o processo de aprendizado dentro da empresa. Este pode se dar por diversos meios, conforme listados por Marras (2000): aplicação de questionários; entrevistas com trabalhadores; aplicação de testes ou exames; observação *in loco* de trabalhos; folha de avaliação de desempenho; solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Além disso Chiavenato (2008) também enumera situações, que chama de indicadores de necessidades de treinamento imediatas ou futuras, quais sejam: expansão da empresa e admissão de novos empregados; redução do número de empregados; mudança de métodos e processos de trabalho; substituições ou movimentação de pessoal; faltas, licenças e férias de pessoal; expansão de serviços; mudanças nos programas de trabalhos ou de produção; modernização do maquinário; produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Além dos indicadores de Chiavenato e dos meios de diagnóstico da necessidade de treinamento apontados por Marras há o fator, bastante atual, da velocidade com que os mercados e as necessidades de consumo mudam na era da informação como fator determinante da necessidade de treinamento, cuja ênfase é dada por Costa (2008).

Na etapa do processo de treinamento se definem quais os conhecimentos que necessitam ser compartilhados com o público alvo do treinamento. Segundo Marras (2000), deve-se definir nesta etapa a extensão do que se pretende ensinar, quantos módulos devem ser compostos, se o treinamento deve ser continuado ou pontual, o número de treinandos e de setores contemplados, a prioridade, a extensão do treinamento e o custo benefício do treinamento.

Por sua vez, a execução do treinamento trata da aplicação do planejamento de acordo com as necessidades diagnosticadas no início do processo de elaboração. Segundo Marras (2000), nesta etapa deve haver especial preocupação com os fatores: qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

Na questão da qualidade da aplicação dos módulos Marras continua enumerando os itens que influenciam o resultado:

- *Didática dos instrutores:* Neste ponto não só a experiência deverá ser levada em conta, um bom instrutor deve ter conhecimento e capacidade de transmiti-lo;
- *Preparo técnico:* Neste ponto deve-se observar o grau de conhecimento deste instrutor e como ele está em relação à atualidade do assunto tratado, manter-se em sintonia atualizando-se com a matéria em estudo é o complemento necessário ao conhecimento técnico de excelência;
- *Lógica do módulo:* Os módulos que se pretende instruir devem seguir uma seqüência de aprendizado que faça sentido, e além disso devem ser compatíveis às pretensões do treinamento e compreensíveis para aqueles que devem aprendê-los;
- *Qualidade dos recursos:* O ambiente de treinamento, seus recursos e equipamentos devem funcionar bem e agregar facilidades ao aprendizado. Equipamentos ruins, salas desconfortáveis e outros inconvenientes causados por material inadequado contribuem para dispersar a atenção aos conteúdos e prejudicam o cronograma do treinamento;

- *Técnicas utilizadas:* Este pode e deve ser um diferencial no aprendizado. A escolha de técnicas pedagógicas eficientes pode determinar o grau de absorção do que se pretende ensinar. O uso de técnicas variadas em um mesmo módulo de treinamento pode contribuir para o sucesso do treinamento.

Na etapa seguinte, de execução do treinamento, é focada a questão das técnicas de treinamento. Quando se trata de métodos de aplicação dos treinamentos tradicionalmente imagina-se a figura do instrutor ou professor “especialista” que transmitirá seu conhecimento da forma como é ensinado na escola. Com uma explanação acompanhada de livros ou apostila em uma sala de aula tradicional.

No entanto, existem diversas técnicas de aplicação dos treinamentos. Marras (2000) enumera e aborda boa parte deles em sua obra sobre Administração de Recursos Humanos, e nesta ocasião faz breves comentários sobre suas características.

Segundo Marras as técnicas mais comuns são as seguintes:

- **Aula Expositiva** – É a modalidade mais tradicional de treinamento. Marras defende que a mesma é exigida em todas as modalidades de treinamento, mas, devido à suas limitações de abrangência, deve ser utilizada aliada a outras técnicas de aplicação de conteúdos.
- **Estudo de Caso** – É a modalidade em que se pede aos treinandos que estudem uma situação problema e elaborem uma solução possível para ela. O método tem vantagens quanto à racionalidade e praticidade dos resultados;
- **Dramatização** – Esta modalidade se dá por uso de papéis para os treinandos onde estes se identificarão com as funções de uma determinada situação e demonstrarão suas atitudes em relação aquela situação, podendo daí participar dos problemas e elaborar possíveis soluções para eles;
- **Workshop** – Em geral envolve trabalhos em grupo onde os profissionais buscam, através da troca de informações e estudos conjuntos, elaborar soluções para problemas do dia-a-dia das empresas. O conhecimento é compartilhado de forma a se chegar a solução dos problemas;

- **Brainstorming** – Nesta modalidade um instrutor ou líder estimula a discussão, debate e a expressão de ponto de vista dos participantes sobre um determinado assunto buscando, de maneira informal, obter através desta discussão um melhor conhecimento sobre o assunto;
- **Simulação** – Geralmente utilizada em operações mais técnicas onde se espera verificar e preparar os treinandos para situações mais específicas do trabalho;
- **Painel** – Com a presença de um mediador um grupo de especialistas se reúne para discutir um determinado assunto diante de uma platéia de treinandos, podem ser abertos espaços para participação desta platéia através de perguntas;
- **Simpósio** – Semelhante à técnica de painel, mas com a utilização de material complementar como apresentação de vídeos, slides, transparências e em geral em ambiente mais formal que a modalidade Painel;
- **Palestra** – Aproveita-se o conhecimento profundo de uma determinada pessoa sobre determinado assunto explanando seu conhecimento aos treinandos e debatendo com eles o tema tratado;
- **Conferência** – Semelhante à palestra, mas com maior formalidade e possivelmente com maior número de treinandos e palestrantes. Exige um trabalho maior dos coordenadores para controle do processo.

A estes métodos podem ser acrescentados outros, mais atuais e vinculados à era da informação conforme explanado pelos autores Cordeiro, Pestana, Olivares, Cardoso e Rego Jr. no livro Manual de Treinamento e Desenvolvimento (2001).

Nesta obra, Cordeiro defende as “Novas necessidades de treinamento” e enfatiza o e-learning, através de intranet ou internet. Na mesma obra Pestana e Cardoso (2001) explanam as possibilidades dos Cursos à distância e o uso de recursos tecnológicos como CD-ROMS para a transmissão de conteúdos e Olivares (2001) destaca a importância do uso de técnicas com jogos e competições para o treinamento comportamental nas empresas.

Desta forma podemos acrescentar à lista de Marras (2000) as seguintes modalidades, também mais comuns nos dias atuais de aplicação de treinamentos:

- **Cursos à distância** – Curso sobre determinado tema em geral aplicado em tempo real a partir de instrutores localizados fora do ambiente dos treinandos. As aulas se dão em geral por vídeo conferência, internet-streaming vídeo, chat ou audioconferência;

- **Cursos On-line** – Cursos aplicados através de Internet, em geral em plataformas de Universidades Corporativas, seguindo roteiros de estudos específicos e não necessariamente com a presença de instrutores podendo ser cursos de horário livre com facilidade de acesso em qualquer equipamento dotado de acesso à Internet;

- **Aplicação de Jogos e Competições** – A aplicação de jogos e a participação em competições com equipes de profissionais coordenadas por instrutores preparados nas empresas como fonte de treinamento comportamental;

- **Autoinstrucionais** – Modalidade na qual o treinando realiza o treinamento independente de instrutores, tendo os conteúdos e instruções do treinamento disponibilizados através de mídias como CD-Roms, DVDS, apostilas e até por conteúdo disponibilizado na Internet.

A etapa final de um processo de treinamento diz respeito à avaliação de sua eficiência. Segundo Chiavenato (2008), a avaliação deve considerar os se o treinamento produziu as alterações desejadas no comportamento dos empregados e qual o efeito do treinamento sobre o atingimento das metas da empresa.

Ainda segundo Chiavenato, é preciso comparar o custo e efeito dos treinamentos realizado com outros métodos possíveis para atingir os resultados desejados tais como aumentar a quantidade de funcionários em determinada função, reestudo das técnicas de produção, novos métodos de seleção de pessoal entre outras alternativas ao treinamento realizado.

Finalizando, cabe destacar que essas etapas não são estanques e que a avaliação favorece um repensar para todo o processo. Deve-se entender, também, que as modalidades explanadas aqui são utilizadas, muitas vezes, em conjunto e muitas vezes este mix de modalidades conduz à melhores resultados na absorção dos conhecimentos pelos treinandos. As universidades corporativas abrem um leque de possibilidades, o que será agora apresentado.

4. AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:

Uma forma considerada eficiente de concentrar esforços e coordenar a gestão de conhecimento nas empresas tem sido o uso de estruturas e sistemas de Universidades Corporativas. Najjar (2006) enfatiza que este sistema busca uma utilização mais eficiente e racional dos métodos de treinamento disponíveis buscando resultados voltados para a gestão de conhecimento de forma mais abrangente.

As Universidades Corporativas são voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores e para isso coordenam os treinamentos e os recursos didáticos com uma visão de resultado de médio e longo prazo. O sistema é, em geral, diferente de como são tratados os treinamentos fragmentados tradicionais que, por sua vez, buscavam resultados mais específicos e imediatos.

O professor Najjar (2006) enfatiza que o conceito e o modelo de Universidade Corporativa moderno surgiu nos Estados Unidos nos anos 70 em empresas como Shell, GM e na década de 80 foi adotado por milhares de empresas, tais como Accor, Motorola, IBM, McDonald's. No Brasil o modelo foi adotado por várias empresas, sendo as pioneiras a Accor, Brahma e a Algar no início dos anos 90. Atualmente já há uma centena de Universidades Corporativas em atividade no Brasil.

Najjar (2001) ainda ressalta a pujança do modelo de Universidade Corporativa, apontando que este modelo foi a melhor alternativa para as empresas coordenarem a gestão de conhecimento, e que a criação de centros de treinamentos ligados à elas, em menor ou maior estrutura, já é uma realidade no Brasil.

Não por coincidência as Universidades Corporativas tem importante papel na forma como atualmente são realizados os processos de treinamento e, por conseqüência, na escolha dos métodos de aplicação destes conhecimentos.

Entre as características enumeradas por Najjar (2001) quanto às universidades corporativas está a capacidade destas de tratar conhecimento como educação e não treinamento. Este tipo de instituição não utiliza metodologia rígida de treinamento das

tradicionais “caixinhas de aprendizagem”, mas busca o auto-desenvolvimento e metodologias que tem a estratégia de compartilhar conhecimento entre os indivíduos envolvidos no processo educacional.

Esta mudança no sistema tradicional de aprendizagem nas empresas passa necessariamente pelo método de aplicação do conhecimento. A tecnologia deve ser um sistema à serviço do conhecimento dentro das Universidades Corporativas. Najjar (2001) destaca a importância da estratégia de educação à distância nestas instituições, mas faz a ressalva que a tecnologia nestes casos não deve ser a razão de ser do treinamento, retirando assim o foco dos conteúdos compartilhados.

As universidades corporativas são, na maioria dos casos, sistemas de gestão de treinamentos e conhecimento em que os métodos e conteúdos estão voltados para a educação e desenvolvimento de competências e não para o conhecimento fragmentado e de uso exclusivo e imediato. As empresas determinam os objetivos dentro de uma estrutura macro e não apenas em função de necessidades específicas.

Também há que se fazer a ressalva que Universidade Corporativa é um modelo cada vez mais comum para grandes empresas e algumas médias empresas, mas que para a maioria das empresas o treinamento continuará ocorrendo através de métodos mais diretos, sem a coordenação deste tipo de instituição.

De forma geral, a adoção de universidades corporativas por empresas em distintas áreas de atuação mostra-se como um movimento positivo no processo de aprendizagem e desenvolvimento de colaboradores na era da informação.

5. ANDRAGOGIA E PIRÂMIDE DE APRENDIZADO

O foco das modalidades de treinamento e dos modelos de gestão de conhecimento como as universidades corporativas que foram tratados anteriormente é a educação de adultos para o trabalho. É necessário, portanto, entender o conceito que envolve este tipo de pedagogia.

A Andragogia, ou o ensino para os adultos é uma modalidade pedagógica mais específica com ênfase nas experiências dos alunos e na sua capacidade de gestionar seu próprio conhecimento. Como Amélia Hamze (2008, p.1) destacaria:

“Na andragogia, a aprendizagem adquire uma particularidade mais localizada no aluno, na independência e na autogestão da aprendizagem, para a aplicação prática na vida diária. Os alunos adultos estão preparados para iniciar uma ação de aprendizagem ao se envolverem com sua utilidade para enfrentar problemas reais de sua vida pessoal e profissional.”

Neste âmbito em que a Educação Corporativa ocorre, deve-se compreender, portanto, que a aplicação de técnicas pedagógicas para estes indivíduos deve ser diferenciada, buscando um resultado mais prático para o treinando.

Para melhor explicar as diferenças, pode-se voltar ao passado e utilizar o “Cone do Aprendizado” elaborado por Edgar Dale (1946, apud HAIDT, 2003), onde são vistos os graus de conhecimento absorvidos pelos treinandos adultos de acordo com os métodos utilizados no processo de aprendizagem:

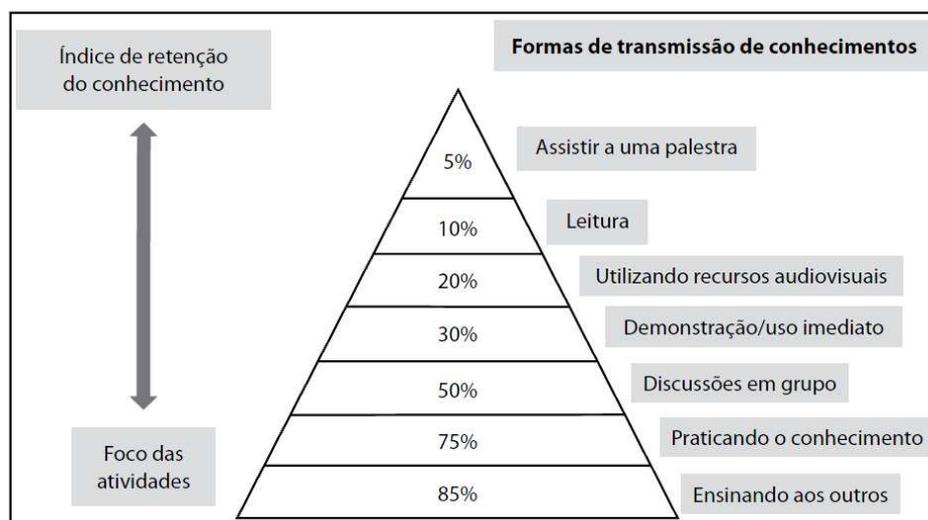


Figura 1 - Pirâmide de aprendizado de Dale.

Fonte: Haidt, 2003.

Fica bastante evidente a diferença de absorção de conhecimento nas diferentes metodologias apresentadas. Não há, logicamente, as opções mais modernas de método de aplicação de conhecimentos no cone de Dale pelo fato do mesmo ter sido elaborado há mais de 60 anos, mas assim mesmo ele serve de referência para a comparação de modalidades mais tradicionais de pedagogia empresarial utilizadas ainda hoje.

O que pode ser observado neste quadro é que métodos mais interativos e práticos tem maior efeito para a absorção de conhecimento em indivíduos adultos. O ato de simplesmente assistir a uma palestra, sem uma atividade complementar agrega, segundo Dale (2003), uma absorção de conhecimento bastante pequena.

Devemos ainda considerar que Dale elaborou seu modelo de Cone of Learning em 1946, quando o contexto social era bastante distinto do que existe hoje. É bem possível que nos dias de hoje, com a gama de “distrações” que cercam os indivíduos adultos que este grau de absorção de conhecimento seja ainda menor.

Compreender a andrologia e sua relação com os processos de treinamento e desenvolvimento é essencial para entender o efeito da escolha dos métodos de pedagogia aplicados aos adultos colaboradores das empresas. Imagina-se que como no sistema proposto por Dale a escolha de métodos mais interativos de treinamento na atual realidade dos ambientes de trabalho podem continuar a ser mais eficientes que metodologia de treinamento menos participativas.

A investigação desta hipótese através de estudos na atualidade pode confirmar ainda mais a necessidade de repensar as metodologias de treinamento utilizadas pelas empresas.

6. MÉTODO

O método utilizado no presente trabalho para atingir os objetivos propostos foi a pesquisa survey, com uma abordagem quantitativa. A decisão tem por base o universo de pesquisa a ser explorado, no caso 3 empresas que atuam em áreas distintas e possuem características também distintas.

Foi aplicado um modelo de questionário com questões fechadas para uma amostra específica de três empresas selecionadas, que por sua vez tiveram cursos aplicados à uma parte de seus colaboradores através de pelo menos duas metodologias distintas. Este critério levou em conta a necessidade de apresentar na amostra indivíduos que tivessem passado pelas experiências pedagógicas distintas, tornando possível à eles comparar estas metodologias através das perguntas do questionário.

Empresa 1: Uma agência bancária localizada na cidade da Maringá, que tem metodologia de aplicação de cursos através de Universidade Corporativa para seus colaboradores, com métodos como cursos on-line, dinâmicas de treinamento aplicadas por instrutores, cursos presenciais tradicionais e cursos auto-instrucionais. Na referida agência Bancária 28 pessoas estavam habilitadas a participar da pesquisa. Uma breve entrevista com os administradores da agência foi necessária para se chegar a esta quantidade de indivíduos.

Empresa 2: Uma distribuidora de produtos de informática com mais de 15 anos de mercado e que possui um público alvo constituído por seus vendedores e seu quadro administrativo. São cerca de 30 funcionários, sendo que deles 18 são vendedores e cerca de 12 funcionários distribuídos no financeiro, comercial, compras e RH da empresa. Destes colaboradores todos os vendedores e boa parte dos colaboradores de outros setores já participaram de pelo menos dois treinamentos, estando habilitados portanto para responder a pesquisa.

Empresa 3: Um abatedouro de Aves, também no município de Maringá, que utiliza metodologias de treinamento diversificadas para seus colaboradores do setor administrativo. Na empresa 25 pessoas estavam habilitadas a participar de pesquisa.

Novamente uma consulta ao departamento pessoal da empresa determinou a quantidade de indivíduos que se enquadram na amostra.

Para habilitar o indivíduo à participação na pesquisa, os mesmos deveriam ter participado de pelo menos 2 treinamentos com metodologias pedagógicas distintas para tornar possível aos indivíduos a comparação entre as metodologias. O questionário enfatizou os métodos de aplicação dos treinamentos, sua atratividade e qual o feedback dos colaboradores sobre a absorção dos conteúdos apresentados. O foco do questionário foi a metodologia e sua influência no processo de aprendizagem.

Não foi feita uma comparação entre as empresas, mas apenas uma leitura de como foram as percepções dos colaboradores após a aplicação de modelos de aprendizado distintos em cada uma delas. O que se buscou obter é a leitura de diferentes profissionais de áreas também distintas sobre os métodos de treinamento à que foram submetidos.

Os dados foram coletados através de questionários entregues fisicamente aos participantes da pesquisa em seus ambientes de trabalho. Participou de cada processo de entrega um membro da empresa que apresentou o pesquisador aos participantes.

Na ocasião da apresentação o pesquisador realizou uma apresentação pessoal, explanando o objetivo da pesquisa e o questionário, evitando sempre contaminar o livre arbítrio dos participantes quanto ao tema.

O questionário ficou disponível durante um turno de trabalho de cada empresa aos participantes. Foi disponibilizado um envelope onde os instrumentos respondidos deveriam ser depositados diretamente pelos indivíduos da amostra.

O pesquisador retornou ao final deste período recolhendo o instrumento de pesquisa respondido pelos participantes sem a participação de membros da empresa.

Os dados foram analisados com base estatística em relação ao total da amostra possível sempre à luz das teorias relacionadas ao tema, conforme autores já trabalhados no presente trabalho.

Nos três locais de aplicação houve a preocupação de evitar qualquer constrangimento aos respondentes não trazendo ao ambiente de aplicação diretores, gerentes ou outros dirigentes das empresas.

6.1. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi aplicado fisicamente (formulário impresso) nas três empresas escolhidas como população da amostra. Optou-se por esta metodologia de aplicação em função das diferenças existentes entre os ambientes de trabalho dos três locais escolhidos para a amostra uma vez que nos três locais há diferenças entre o nível de acesso à internet. Fator que poderia influenciar no volume de questionários respondidos se a opção de disponibilização fosse através de questionário on-line.

Além disso a aplicação física permitiu escolher um dia propício em cada um dos locais de coleta das amostras para apresentação do instrumento. A aplicação física evidenciou aos indivíduos da amostra que os mesmos teriam liberdade para responder ao instrumento.

Itens como tempo de empresa, setor de atuação, tempo de cargo não foram objeto de questões no instrumento exatamente para evitar constrangimentos ou receio por parte dos respondentes quanto à uma possível identificação através destes dados.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho procurou focar os dados referentes à metodologia de aplicação de treinamentos, buscando entender todos os processos que levam a escolha de uma metodologia, e os reflexos destas escolhas sobre os treinandos.

Buscou-se definir a pedagogia empresarial, e em seguida descreveu-se brevemente o processo que leva desde a definição da necessidade de treinamento até as etapas necessárias à sua realização. Em seguida, foram descritos com brevidade as modalidades mais comuns de realização dos treinamentos, inclusive com uma leitura do papel das universidades corporativas

Foi feita uma análise do termo andragogia e sua definição complementando seu entendimento com uma leitura da influência da pirâmide de aprendizado de Dale sobre o entendimento de absorção de conhecimentos.

Todos os fatores anteriores levaram à montagem do instrumento, sua aplicação e por consequência a análise dos resultados coletados.

A análise dos dados foi feita levando em conta trataram-se de 3 locais distintos de aplicação dos formulários. A análise levou em consideração os resultados de cada local (3 empresas) questão à questão de acordo com as respostas compiladas. Quando necessário também foi feita uma análise geral os resultados obtidos levando em conta o resultado global.

Dentro das duas análises mencionadas os temas das perguntas foram englobadas de acordo com as suas finalidades de forma a otimizar a análise dos resultados obtidos.

7.1. FORMULÁRIOS APRESENTADOS E RETORNO OBTIDO:

Para cada local de amostragem foi disponibilizada uma quantidade de instrumentos compatível com o volume de indivíduos habilitados para respondê-los. Tal quantidade leva

em consideração as informações obtidas com representantes de cada uma das empresas quanto à quantidade de indivíduos submetidos à treinamentos em cada um destes locais. A distribuição por local e o retorno de formulários respondidos se deu da seguinte maneira:

Local/Quantidade	Quantidade de instrumentos apresentados	Quantidade de instrumentos respondidos	% de retorno	Participação total na amostra
Abatedouro de Aves	27	16	59	33,3%
Agência Bancária	28	18	64	37,5%
Distribuidora de Informática	23	14	61	29,2%
Totais	78	48	61	100,0%

Quadro 1 - Quantidade de Instrumentos

Fonte: dados da pesquisa.

Desta forma de um total de 78 instrumentos aplicados houve retorno de 48 instrumentos respondidos. O percentual de 61% atingido foi considerado muito bom, dadas as características da pesquisa, compreendida pelos respondentes como não obrigatória e não institucional em nenhuma das três empresas.

O gráfico a seguir ilustra a representatividade da amostra:

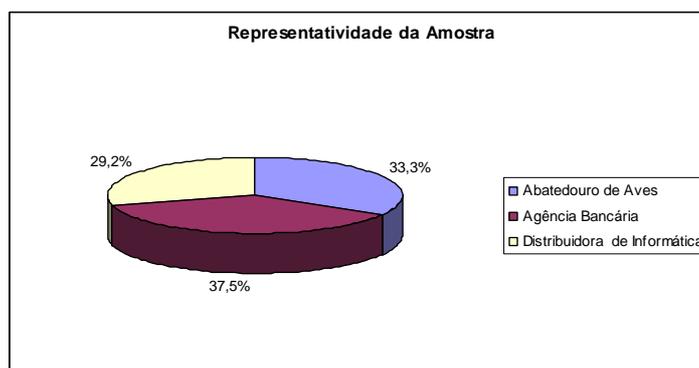


Gráfico 1 - Representatividade da Amostra

Fonte: dados da pesquisa.

7.2. PRIMEIRAS QUESTÕES: QUANTIDADES DE CURSOS REALIZADOS E MÉTODOS UTILIZADOS:

As primeiras perguntas do instrumento dizem respeito à quantidade de treinamentos realizados pelos indivíduos da amostra de forma a entender a política de aplicação de cursos de cada empresa.

Analizados os dados e aplicadas as médias de cada localidade tabulamos desta forma os números obtidos:

Local/Quantidade	Quantidade de Treinamentos já realizados por colaborador (média)	Quantidade de Treinamentos realizados por ano por colaborador (média)
Abatedouro de Aves	5,6	2,7
Agência Bancária	45,3	3,8
Distribuidora de Informática	3,2	1
Totais	54,1	7,5

Quadro 2 - Quantidade Média de Treinamentos

Fonte: dados da pesquisa.

As três questões iniciais foram formuladas para auxiliar no controle da amostra com finalidade de observar quanto e à quais modalidades de treinamento foram submetidos os indivíduos entrevistados.

O gráfico a seguir ilustra a discrepância na quantidade de treinamentos utilizada por empresa:

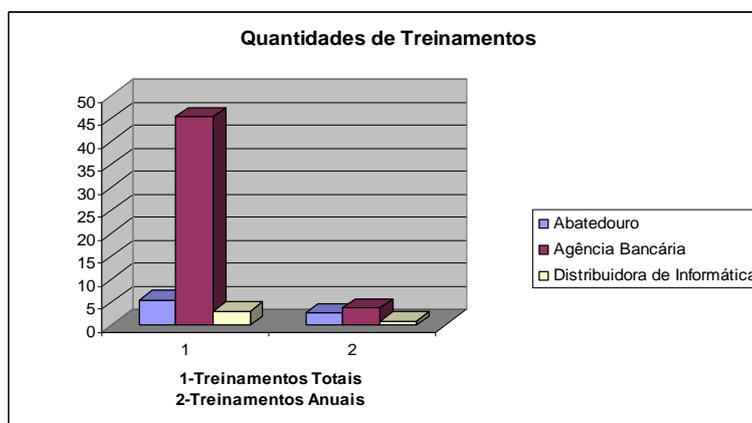


Gráfico 2 - Quantidade Média de Treinamentos

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à estas questões observou-se que a grande discrepância de resultados entre a agência bancária e os outros dois locais de amostragem pode se dever ao tempo de trabalho dos indivíduos que responderam aos questionários. Enquanto na agência bancária os colaboradores tem tempo de empresa superior à dez anos nos outros dois locais de amostra (Abatedouro e distribuidora) o tempo de permanência na empresa não passa de 4 anos.

A diferença de “tempo de casa” foi verificada junto aos representantes das empresas na ocasião da preparação para a aplicação dos questionários. Este fator não pode ser ignorado, mas por si só não justifica a grande diferença entre o banco e as duas outras empresas.

Quando tratado o critério de treinamentos anuais observa-se que a agência bancária também mantém volumes superiores às outras empresas, uma diferença significativa também existe, mas com menor discrepância, quando verificado o item quantidade de treinamentos. Uma vez desconsiderado o “tempo de casa” em cada uma das empresas, observa-se que há uma preocupação nas três com a realização de cursos anuais (ao menos 1 por ano).

Não pode deixar de ser observado, no entanto, que a instituição bancária mantém de fato maior volume de oportunidades em termos de treinamentos à seus colaboradores em relação às outras empresas da amostra. Isso comprova que o banco estaria demonstrando, se considerado o volume e frequência de treinamentos, uma preocupação com desenvolvimento de seus colaboradores e não apenas com treinamentos com efeito de curto prazo como já visto na definição de Marras (2000) para estes dois conceitos.

Sobre esta discrepância ainda deve-se observar que na agência bancária os indivíduos têm acesso à estrutura de Universidade Corporativa que permite mais acesso à treinamentos e melhor planejamento dos mesmos. Neste ponto os resultados da pesquisa confirmam o entendimento de Najjar (2006) sobre a estrutura de Universidade Corporativa como instrumento de racionalização do treinamento, visando, sobretudo que o indivíduo que busca a gestão de seu conhecimento tenha mais oportunidades para sua aquisição.

Na terceira questão do formulário começam a ser verificadas as modalidades de treinamento realizadas. Nas amostras coletadas temos os seguintes resultados.

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	16	16	14
B-Treinamento direto na função	7	4	0
C-Treinamento à distância	0	2	0
D-Simulação	1	1	3
E-Autoinstrucional	0	18	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	3	3	0
G-Treinamento em Grupo	6	3	10
H-Palestra ou Simpósio	10	1	13

Quadro 3 - Modalidade de treinamentos

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra a tabela de maneira mais clara:

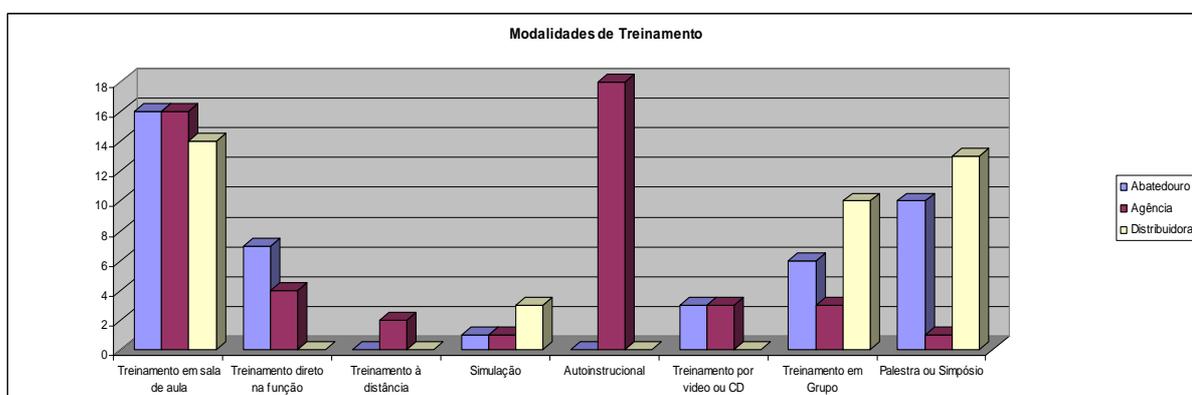


Gráfico 3 - Modalidade de treinamentos

Fonte: dados da pesquisa.

O que pode ser observado é que o tradicional treinamento em sala de aula é a modalidade mais homogênea em termos de aplicação nos indivíduos das três empresas observadas.

A maior diversidade de métodos de treinamento ocorreu na agência bancária. Este fato é um indicativo de que o acesso à estrutura de universidade corporativa pode estar proporcionando mais oportunidades mais heterogêneas de treinamento. Tal característica era de se esperar em tal estrutura uma vez que, como visto na teoria, o Prof. Cordeiro (2001) enfatiza que o T&D tradicional acabou e no foco do novo conceito de absorção de conhecimento nas empresas deve-se buscar a gestão do conhecimento. O professor também faz considerações sobre a necessidade de unidades de treinamento vinculando como opção

o sistema de universidades corporativas para esta finalidade e neste ponto a teoria guarda grande relação com os resultados aqui demonstrados.

Na agência bancária o uso de treinamentos autoinstrucionais atingiu mais colaboradores que o treinamento em sala de aula, no entanto apenas 2 indivíduos não foram “treinados” em sala de aula na agência bancária. Neste ponto os cursos autoinstrucionais pressupõem o interesse individual do treinando na busca de seu conhecimento.

Sobre isto Souza (apud Costa ET AL, 2008) enfatiza que a gestão do próprio conhecimento está substituindo o T&D tradicional e esta metodologia pressupõe que os indivíduos estão buscando este caminho.

A quantidade de cursos autoinstrucionais aplicados na agência bancária em relação ao abatedouro e à distribuidora (nenhuma ocorrência) também auxilia na explicação sobre a discrepância em relação às quantidades de cursos realizados por ano e por indivíduo entre estas empresas.

Os cursos autoinstrucionais não são utilizados tradicionalmente em empresas de pequeno e médio porte, são mais comuns em empresas com Universidades Corporativas ou empresas que possuem departamentos de treinamento destacados do RH tradicional onde é possível montar estruturas que viabilizam este tipo de treinamento e onde também o indivíduo é gestor de seu próprio conhecimento como defende Najjar (2001).

7.3. QUANTO ÀS IMPRESSÕES E PREFERÊNCIAS NOS TREINAMENTOS JÁ REALIZADOS:

Na sequência do instrumento são tratadas questões referentes às preferências e impressões sobre cursos já realizados pelos indivíduos da amostra.

A quarta questão trata do método de treinamento que o indivíduo mais gostou entre os que já pode realizar. Os resultados tabelados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	7	14	3
B-Treinamento direto na função	3	0	0
C-Treinamento à distância	0	0	0
D-Simulação	1	0	0
E-Autoinstrucional	0	3	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	0	1	0
G-Treinamento em Grupo	3	0	4
H-Palestra ou Simpósio	2	0	7

Quadro 4 - Método que mais gostou

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que os indivíduos mais gostaram por empresa:

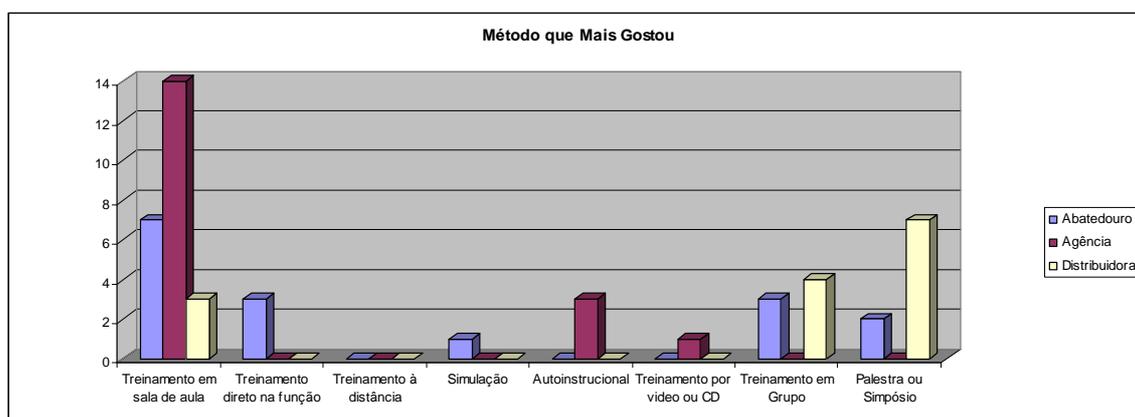


Gráfico 4 - Método que mais gostou

Fonte: dados da pesquisa.

O treinamento em sala de aula tem predominância nos resultados apurados entre duas das três empresas da amostra. No entanto na distribuidora de suprimentos de informática a modalidade palestra ou simpósio teve maior “aceitação” entre os indivíduos submetidos a pesquisa.

O resultado global considerando as três empresas leva à conclusão que a metodologia de maior utilização, considerando o resultado também global da questão três, é o treinamento em sala de aula. Trata-se de um resultado lógico uma vez que se uma

modalidade tem amplitude muito superior às outras em utilização, naturalmente por probabilidade deverá ter também maior aceitação e negação.

Este fato do Treinamento em sala de aula ter maior destaque no nível de utilização vai de encontro ao que Marras (2000) já havia destacado: que a Aula expositiva é a técnica mais comum de aplicação de treinamentos.

No questionamento seguinte (questão 5) foi perguntado o motivo pelo qual o indivíduo mais gostou da modalidade escolhida por ele na questão anterior. A compilação dos dados leva à seguinte tabulação:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A- Porque facilitou o aprendizado	7	10	5
B- Porque foi o mais interessante	4	4	2
C- Porque foi o mais rápido	0	0	0
D- Porque foi o mais fácil	0	0	1
E- Porque tinha os melhores horários	0	1	0
F- Porque o ambiente era agradável e confortável	0	3	0
G- Porque tinha melhores instrutores	5	1	4
H- Por outro motivo. Qual?	2	3	2

Quadro 5 - Porque mais gostou

Fonte: dados da pesquisa.

No caso da agência bancária e do abatedouro alguns indivíduos marcaram mais de 1 alternativa na questão fazendo com que o volume de alternativas superasse o volume de formulários. Não foi possível definir uma resposta de preferência apenas para estas marcações duplicadas ou triplicadas e portanto, decidiu-se não eliminar estas respostas excedentes para evitar incoerências nestas possíveis eliminações .

Observa-se que na maioria das respostas o indivíduo escolheu a alternativa que diz respeito à metodologia como facilitador do aprendizado. Confirma-se neste caso a importância dos métodos no processo de transmissão de conhecimento voltado à adultos (Andragogia).

Além disso, os conceitos defendidos por Amélia Hanze (2008) de que a metodologia de aprendizado para adultos deve ser diferenciada, buscando modelos mais eficazes de transmitir o conhecimento, considerando ainda a necessidade do próprio

indivíduo em administra-lo podem ser confirmadas pela importância dada à este fator pelos resultados apurados.

O item que teve a segunda maior relevância nas respostas tabuladas é o item que faz referência ao instrutor como determinante para a preferência de uma metodologia. Tal fator foi reforçado pelas respostas do item “H” que permite a inclusão de outra alternativa. No item “H”, em três das sete ocorrências o instrutor ou palestrante foi apontado como motivo da preferência nos comentários escritos.

Regina Haidt (2003) destaca que na educação para adultos o método de aplicação é de extrema importância, sendo que deve ser tão ou até mais importante quanto a qualidade do professor/instrutor. Já para a educação de formação acadêmica/escolar o instrutor/professor tem maior influência no aprendizado e o método tem uma posição de importância, porém secundária. Tal situação se confirma se observados os resultados da pesquisa que deu ênfase pouco maior ao método que ao instrutor.

Na questão seguinte (questão 6) trabalha-se com a modalidade de treinamento que o indivíduo menos gostou. Os dados compilados são os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	5	2	8
B-Treinamento direto na função	2	2	0
C-Treinamento à distância	0	3	0
D-Simulação	0	0	0
E-Autoinstrucional	0	8	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	3	1	0
G-Treinamento em Grupo	2	0	5
H-Palestra ou Simpósio	4	2	1

Quadro 6 - Método que menos gostou

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra os métodos de treinamento de menor empatia dos indivíduos entrevistados:

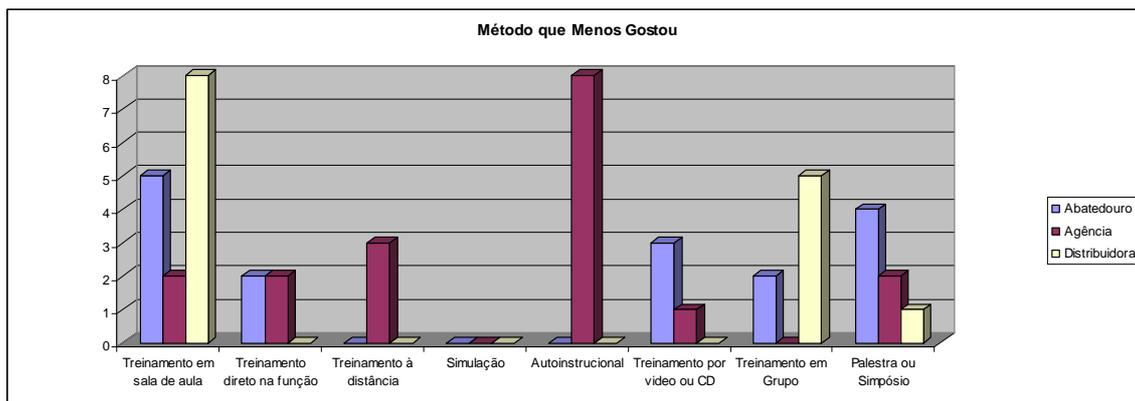


Gráfico 5 - Método que menos gostou

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão em análise observa-se que há um empate no número de ocorrências entre os cursos autoinstrucionais e o treinamento em sala de aula. Mas se considerado que os cursos autoinstrucionais, conforme análises das respostas anteriores, são metodologia exclusiva da agência bancária, então observa-se que a rejeição da metodologia de treinamento em sala de aula torna-se mais significativa para duas das empresas analisadas.

Novamente deve-se observar que conforme já descrito por Marras (2000) a metodologia de aula expositiva (equivalente aqui ao treinamento em sala de aula) é o método mais comum e assim considerando que é o método de maior utilização ao qual os indivíduos da amostra foram submetidos é natural que tenha (probabilisticamente) maior rejeição global.

No entanto, nas análises individuais, observa-se que a metodologia de cursos autoinstrucionais é a de maior rejeição nos colaboradores da agência bancária e ainda assim trata-se da única metodologia que foi utilizada pelo menos uma vez por todos os indivíduos analisados naquela empresa. Esta metodologia é a mais utilizada pelo banco se considerarmos seu volume de utilização (conforme informações complementares colhidas junto ao representante da agência antes da aplicação da pesquisa).

A metodologia de treinamento em sala de aula é a de maior rejeição no abatedouro e na distribuidora e também é a metodologia que foi utilizada pelo menos uma vez por todos os indivíduos das duas empresas.

Se observados os resultados de maneira individualizada percebe-se que a metodologia que abrangeu maior número de participantes em cada uma das empresas também foi a mais rejeitada em cada uma delas. Observa-se que a “repetição” pode ser um problema. Tal situação já foi explanada por Marcos Baumgartner no livro Manual de Treinamento e Desenvolvimento (2001) onde o mesmo já enfatizava a necessidade de renovação, tendo em vista o esgotamento de práticas repetitivas de treinamento. Este aspecto voltará a ser abordado nas questões referentes às expectativas dos treinandos mais adiante.

Quando observadas as respostas da questão 7 que complementa a questão 6 quanto aos motivos da rejeição da metodologia citada, observa-se a seguinte compilação de dados:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A- Porque dificultou o aprendizado	3	2	5
B- Porque foi o menos interessante	3	7	2
C- Porque foi o mais demorado	0	1	0
D- Porque foi o mais difícil	1	0	0
E- Porque tinha os piores horários	0	0	0
F- Porque o ambiente não era agradável ou confortável	1	1	1
G- Porque tinha os piores instrutores	4	1	6
H- Por outro motivo. Qual?	4	6	0

Quadro 7 - Porque menos gostou

Fonte: dados da pesquisa.

A leitura dos dados pode sugerir que a alternativa “B” seria a mais relevante entre as possíveis para explicar a rejeição das metodologias apontadas anteriormente. Neste caso novamente a teoria de Marcos Baumgartner pode ser uma referência bastante plausível.

No entanto se observados complementos anotados pelos indivíduos nas respostas dadas na alternativa “H” o fator qualidade dos professores é citado em 4 oportunidades nas respostas dos colaboradores do Abatedouro. Na distribuidora também o fator instrutor foi determinante na rejeição do treinamento. Analisando, portanto a questão 7 este fator (instrutor) passa a ter boa representatividade, ademais se lembrado que no caso de duas das empresas (abatedouro e distribuidora) o treinamento em sala de aula também foi o de maior rejeição.

No caso da agência bancária a compilação de resultados leva, em uma análise específica, ao entendimento que cursos autoinstrucionais podem ser desinteressantes. Se associadas as respostas das duas questões em análise das 8 ocorrências apontando cursos

autoinstrucionais como os mais rejeitados (questão 6) na sequencia, 7 destes 8 indivíduos que responderam a questão seguinte (questão 7) apontaram o item “B” como resposta. O indivíduo que não respondeu o item “B” respondeu “H” e complementou sua resposta afirmando que tem dificuldade de se concentrar (fazendo referência ao curso autoinstrucional).

A questão 8 trata da percepção do treinando quanto à absorção de conhecimento na metodologia de treinamento que mais gostou. Os dados compilados são os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	6	11	3
B-Treinamento direto na função	4	3	0
C-Treinamento à distância	0	0	0
D-Simulação	1	0	1
E-Autoinstrucional	0	1	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	0	2	0
G-Treinamento em Grupo	3	1	3
H-Palestra ou Simpósio	2	0	7

Quadro 8 - Método em que mais aprendeu

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que os indivíduos consideram o que mais aprenderam (por empresa):

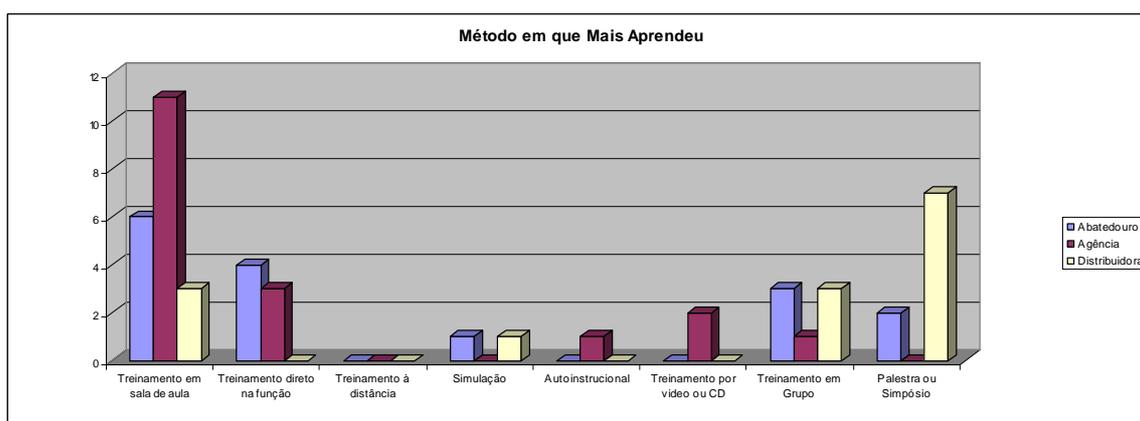


Gráfico 6 - Método em que mais aprendeu

Fonte: dados da pesquisa.

Para os indivíduos da agência bancária e abatedouro o treinamento em sala de aula é o método de maior absorção de conhecimento. Para os indivíduos que responderam ao questionário que são colaboradores da distribuidora o método palestra ou simpósio se mostrou mais eficiente para absorção de conhecimento.

Para os colaboradores do abatedouro o treinamento em sala de aula é também a metodologia a qual todos os indivíduos foram submetidos ao menos uma vez para treinamento. Tal situação pode representar uma compatibilidade entre o método e a absorção de conhecimento à ele associada, mas deve ser observado que também este método no abatedouro foi o que teve maior rejeição, conforme demonstrado na análise da questão 6.

Já no caso da distribuidora o método de maior aprendizado na percepção dos colaboradores treinandos não é o método de treinamento em sala de aula, que foi o único ao qual todos os colaboradores foram submetidos ao menos uma vez pela empresa.

Nesta questão observa-se uma completa reversão da Pirâmide do Aprendizado de Edgar Dale (1946, apud Haidt, 2003). Na Pirâmide métodos como Treinamento em Sala de Aula, Palestras ou Simpósios, que foram os de maior representatividade nas respostas da questão 8 do questionário apresentado, estariam no topo. O topo representa menor retenção de conhecimento. No caso dos resultados apurados estes métodos considerados por Dale como pouco capazes de proporcionar retenção de conhecimento foram os considerados pelos indivíduos da pesquisa como aqueles com os quais eles mais aprenderam.

As questões 9 e 10 servem como afirmação da questão 8, no sentido de apurar a real capacidade de absorção do método tido como “preferido” pelos treinandos ao questionar sua utilidade no trabalho e em seguida a capacidade de multiplicar este conhecimento para outros indivíduos. As duas questões comportam um espaço extra para comentários. Os resultados compilados são os seguintes:

Acredita que o Treinamento em Que mais Aprendeu teve influência efetiva no seu trabalho?

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
SIM	18	18	14
NÃO	0	0	0

Quadro 9 - Influência do Treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

Você se sente capaz de transmitir para outro indivíduo os conhecimentos do treinamento que mais aprendeu?

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
SIM	17	18	12
NÃO	1	0	2

Quadro 10 - Capacidade de transmitir conhecimentos

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apontam que todos os indivíduos nas três empresas consideram que os conhecimentos adquiridos com o treinamento realizado no método em que mais aprendeu se tornaram efetivos para suas funções no trabalho. Nos comentários alguns indivíduos justificaram suas respostas informando que se sentiam estimulados pelos treinamentos e mais capacitados para suas atividades. Cerca de 6 comentários tiveram este mesmo contexto.

A maioria destes indivíduos também considera-se capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos no referido treinamento de maior aprendizado para outras pessoas. Poucos comentários foram feitos nesta questão. Boa parte dos indivíduos que acrescentaram comentários afirmaram que tem por hábito tentar transmitir os conhecimentos adquiridos nos treinamentos (cerca de 5 comentários tiveram contexto semelhante à este). Nenhum dos indivíduos que responderam Não na questão 10 fez comentários.

Neste caso é possível voltar à Pirâmide de Dale (1946, apud Haidt, 2003), pois na base da mesma está colocado como fonte de maior absorção de conhecimento a atividade de “ensinar aos outros” o que se conhece ou aprendeu. Neste ponto as respostas guardam algum sentido com a teoria de Dale, mas deve-se observar que esta questão é uma consequência da questão anterior que nega a teoria.

Na questão 11 foi pedido aos indivíduos que escolhessem a modalidade de treinamento em que menos aprenderam. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	6	2	8
B-Treinamento direto na função	0	1	0
C-Treinamento à distância	0	1	0
D-Simulação	0	0	0
E-Autoinstrucional	0	7	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	3	3	0
G-Treinamento em Grupo	3	0	4
H-Palestra ou Simpósio	4	3	2

Quadro 11 - Método em que menos aprendeu

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que os indivíduos consideram o que menos aprenderam (por empresa):

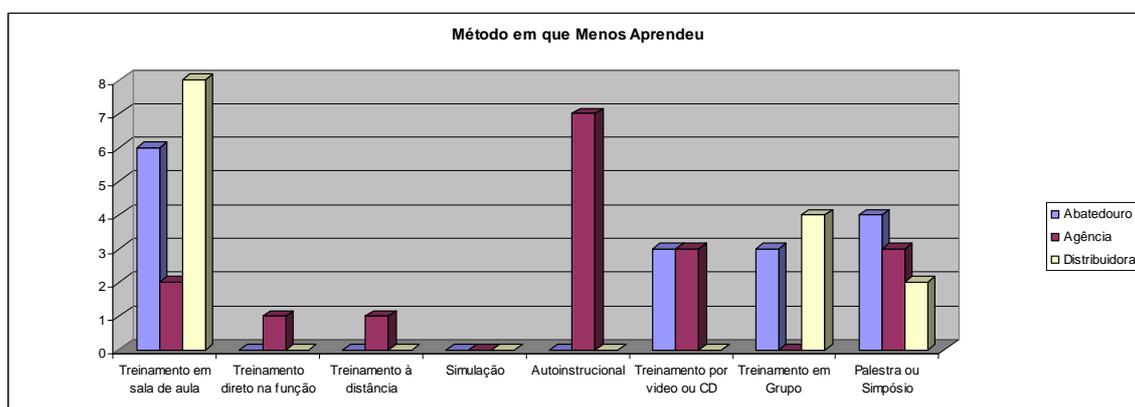


Gráfico 7 - Método em que menos aprendeu

Fonte: dados da pesquisa.

Já na análise desta questão é possível observar à princípio que a teoria de Dale guardou sintonia com as respostas assinaladas uma vez que os métodos apontados como de menor conhecimento absorvido são também os que estariam no topo da Pirâmide de Dale. Mas nesta questão também há uma distribuição de resultados que torna esta afirmação menos veemente conforme seguimento da análise.

Os resultados da questão 11 guardam alguma semelhança com os resultados da questão 6, no entanto eles não são idênticos. Tal situação demonstra que “não gostar” de

uma modalidade de treinamento pode significar “não aprender” com ela, com pequenas exceções.

Observa-se que os colaboradores da agência bancária apontaram o modelo autoinstrucional como o método em que menos aprenderam entre os já experimentados. O método autoinstrucional também foi o que os colaboradores da agência “menos gostaram” de acordo com as marcações da questão 6.

Na distribuidora e no abatedouro o método de treinamento em sala de aula mostrou-se o modelo em que os indivíduos testados menos aprenderam segundo suas próprias percepções. Este método foi também o único nas duas empresas ao qual todos os indivíduos foram submetidos e também o método que os colaboradores da empresa “menos gostaram” segundo compilação de dados da questão 6.

A questão 11 contava com um espaço ao seu final para acrescentar comentários. Foram 17 comentários no total das 3 empresas. 6 comentários no abatedouro, 6 comentários na agência bancária e 4 comentários na distribuidora.

Os comentários os colaboradores do abatedouro foram distribuídos em três modalidades. Nas referências ao treinamento em sala de aula (3 referências) os comentários faziam observações quanto ao professor ou instrutor no contexto de incapacidade de transmitir o conteúdo. No caso do treinamento por vídeo os 2 comentários tiveram contextos que faziam referência à dificuldade de aprendizado do conteúdo através de vídeo (“não se aprende finanças em vídeo” em um dos casos). O último comentário fazia referência a metodologia de treinamento em grupo e informava que “não sobrava espaço para opinião”

No caso da distribuidora 4 dos 5 comentários faziam referência ao treinamento em sala de aula e a crítica foi sempre no contexto de qualidade do instrutor (“despreparado”, “fraco”). Um dos comentários fazia referência ao treinamento em grupo alegando tratar-se de método “confuso”.

No caso da agência bancária os 6 comentários referenciavam 5 metodologias. No caso do método autoinstrucional o contexto dos dois comentários feitos à esta metodologia fazia referência à dificuldades de concentração ou foco. No caso de treinamento direto da

função a crítica foi quanto à falta de preparo de quem deveria “ensinar” o serviço. No caso de palestra ou simpósio a crítica foi quanto a aplicabilidade do conteúdo. Quanto ao treinamento por vídeo ou CD a crítica diz respeito ao tempo para realização. O último dos comentários faz referência a metodologia de treinamento à distância (internet ou videoconferência) e critica excesso de conteúdo e densidade da matéria para a metodologia.

7.4. QUANTO ÀS EXPECTATIVAS DOS TREINANDOS:

As questões 12 à 16 dizem respeito à expectativas e interesses dos treinandos quanto às modalidades possíveis de treinamento e seu ambiente de realização.

A questão 12 trata de metodologias que seriam escolhidas pelos indivíduos da amostra para recepção de treinamentos. Os indivíduos podiam registrar mais de uma modalidade de treinamento nas opções de resposta. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	5	13	3
B-Treinamento direto na função	2	0	1
C-Treinamento à distância	3	3	3
D-Simulação	0	0	0
E-Autoinstrucional	0	2	1
F-Treinamento por vídeo ou CD	0	3	0
G-Treinamento em Grupo	5	4	3
H-Palestra ou Simpósio	6	1	8

Quadro 12 - Método de treinamento que escolheria

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que os indivíduos escolheriam:

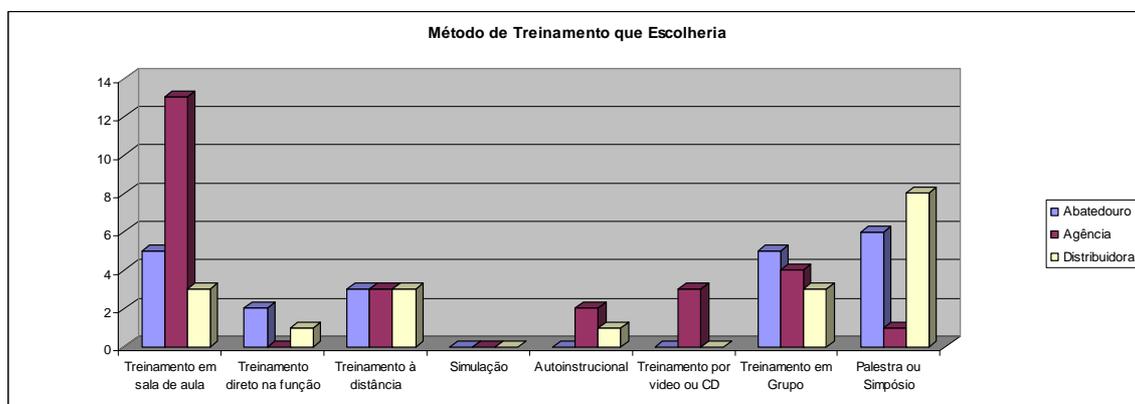


Gráfico 8 - Método de treinamento que escolheria
Fonte: dados da pesquisa.

Na questão observou-se que os indivíduos se utilizaram da prerrogativa de escolha de mais de uma opção. Os colaboradores da agência bancária e da distribuidora escolheram como modalidade preferencial para os próximos treinamentos modalidades semelhantes às já escolhidas como “que mais gostaram” na questão 4.

Já no caso do abatedouro o método escolhido para os próximos treinamentos pela maioria dos respondentes não é o mesmo “que mais gostou” da questão 4. Os colaboradores escolheram palestra ou simpósio em sua maioria e deixaram a opção treinamento em sala de aula em segundo lugar na preferência, mesmo sendo esta última opção a modalidade de “preferência” dos colaboradores na questão 4.

Na questão 13 foi perguntado aos participantes da pesquisa qual das modalidades de treinamento os fariam desistir de fazê-lo. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	3	1	4
B-Treinamento direto na função	0	0	2
C-Treinamento à distância	0	2	0
D-Simulação	2	3	2
E-Autoinstrucional	2	4	3
F-Treinamento por vídeo ou CD	4	4	0
G-Treinamento em Grupo	2	0	2
H-Palestra ou Simpósio	3	4	1

Quadro 13 - Metodologia que faria desistir do treinamento
Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que faria os indivíduos desistirem de um treinamento:

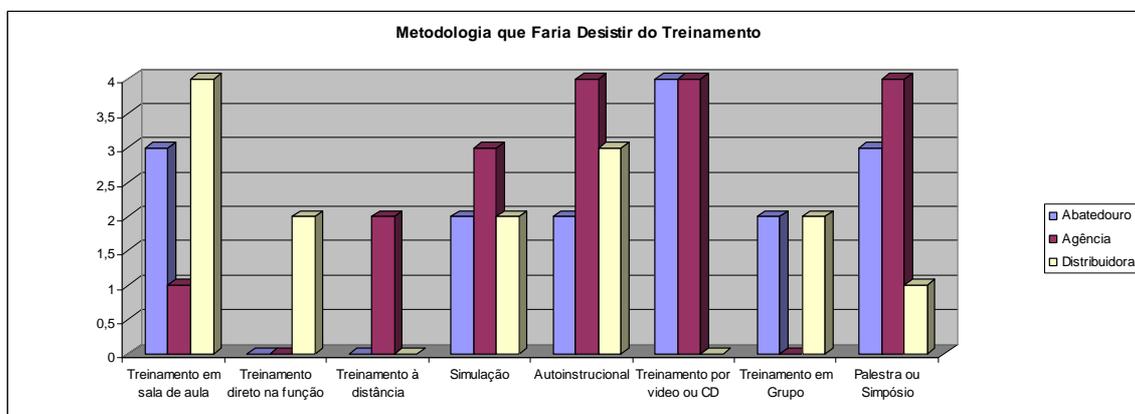


Gráfico 9 - Metodologia que faria desistir do treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

Na avaliação das marcações realizadas há uma rejeição bastante equilibrada na agência bancária das modalidades autoinstrucional (modalidade que também é mais comum a todos os participantes), treinamento por vídeo e CD e palestra e simpósio. As modalidades escolhidas pelos colaboradores da agência são modalidades em que há pouca ou nenhuma interação no aprendizado. No caso de palestras, apesar da presença de um palestrante ou ministrante, pode não haver nenhuma interação se não for aberto um canal de perguntas, o que é bem comum em palestras com grande número de participantes.

No caso do abatedouro o treinamento por vídeo e CD tem destaque na rejeição. Novamente observa-se que a maior rejeição em uma modalidade em que não há nenhuma interação possível com a fonte de informação. A modalidade treinamento em sala de aula também foi bem votada assim como a modalidade palestra ou simpósio.

No caso da distribuidora a maior parte dos votos foi para a alternativa treinamento em sala de aula. Neste caso se consideradas as respostas das questões 6 e 11 há uma coerência de resultados que somados aos comentários complementares da questão 11 indicam que houve, ao menos uma experiência negativa na modalidade em questão que causou a aparente rejeição da modalidade.

Neste caso é possível referenciar as observações da Professora Regina Haidt (2003) que destaca o método, mas também considera a importância do instrutor/professor como fator de importância na educação para adultos.

Na questão seguinte (questão 14) avaliou-se a preferência dos indivíduos em relação ao método e o efeito que o mesmo teria no grau de interesse em realizar um treinamento. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	6	9	2
B-Treinamento direto na função	2	3	0
C-Treinamento à distância	1	1	2
D-Simulação	0	0	0
E-Autoinstrucional	0	1	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	0	2	0
G-Treinamento em Grupo	4	1	4
H-Palestra ou Simpósio	3	1	6

Quadro 14 - Modalidade que faria se candidatar a treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que atrairia os indivíduos:

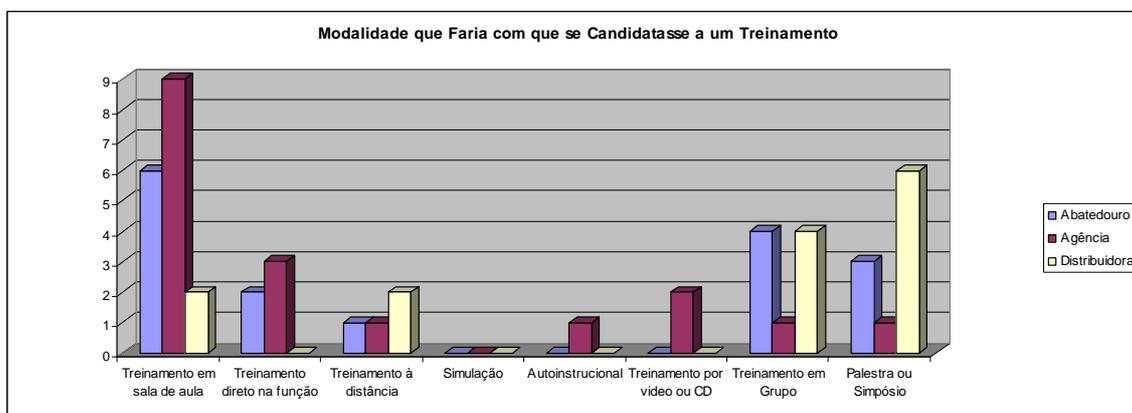


Gráfico 10 - Metodologia que faria se candidatar a treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

De forma geral a modalidade treinamento em sala de aula foi a que seria capaz para a maioria dos indivíduos de estimular a realização de um treinamento. A mesma

modalidade também é a que os indivíduos globalmente “menos gostaram” conforme resultado da questão 6.

Apenas na distribuidora observa-se uma preferência pela modalidade de palestra ou simpósio mostrando coerência com as experiências dos indivíduos explicitadas nas perguntas relativas aos treinamentos já realizados.

Na questão 15 foi pedido aos indivíduos que se manifestassem quanto a modalidades de treinamento que gostariam de experimentar. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Treinamento em sala de aula	0	0	0
B-Treinamento direto na função	3	3	0
C-Treinamento à distância	6	9	7
D-Simulação	0	1	1
E-Autoinstrucional	0	0	0
F-Treinamento por vídeo ou CD	0	1	0
G-Treinamento em Grupo	4	1	3
H-Palestra ou Simpósio	3	2	3

Quadro 15 - Metodologia que gostaria de experimentar

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o método de treinamento que os indivíduos gostariam de experimentar:

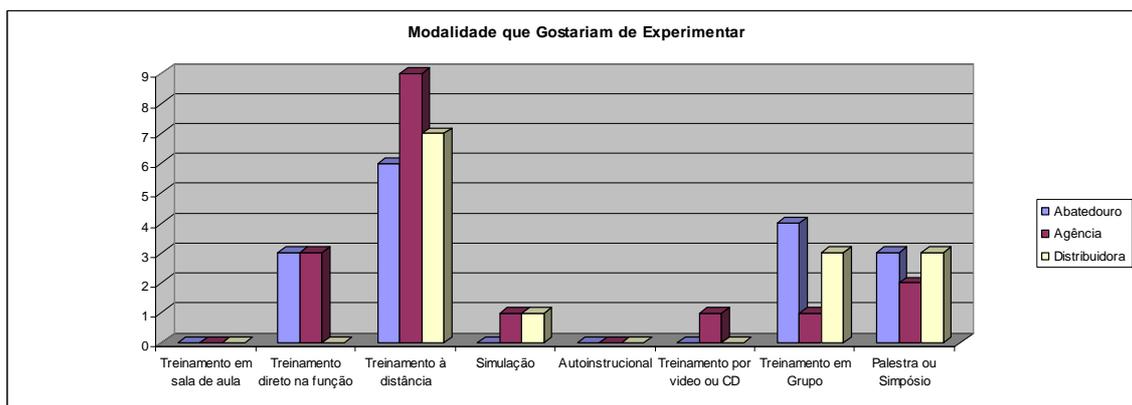


Gráfico 11 - Metodologia que gostaria de experimentar

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta questão evidencia-se o interesse dos indivíduos por modalidades “novas” que eles indivíduos supostamente ainda não experimentaram. Embora tenham ocorrido algumas incoerências nas respostas (há marcações que indicam que indivíduos escolheram modalidades que já haviam experimentado) fica evidente que a modalidade de treinamento a distância é aquela na qual os indivíduos tem maior interesse como experiência futura de treinamento.

Este resultado global demonstra uma preferência pela modalidade de treinamento à distância (internet ou videoconferência) pode representar também um interesse por modalidades mais modernas de aprendizado, utilizando recursos que permitam maior interatividade ou compartilhamento de informações.

Neste caso confirmam-se as afirmações de Baumgartner no livro Manual de Treinamento e Desenvolvimento (2001) onde o mesmo já enfatizava a necessidade de renovação devido a repetição de metodologias. Na mesma obra os professores Cordeiro, Pestana e Cardoso apontam novas metodologias destacando o e-learning como um método que permite disponibilidade flexível em termos de tempo e lugar tornando-se ideal para a “Era da Informação” da atualidade.

Cardoso e Pestana destacam, contudo que a interatividade entre professor e aluno não deve ser suplantada pelo meio eletrônico sendo que a mesma deve se manter neste canal como elemento essencial do aprendizado.

7.5. QUANTO AMBIENTE PARA REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS:

As questões 16 e 17 tratam da questão de ambiente para realização de treinamentos a preferência e a leitura de experiências passadas com este aspecto.

A questão 16 trata do local de treinamento perguntando ao indivíduo se este gostaria de realizar o treinamento dentro ou fora da empresa. Os resultados compilados foram os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Dentro da empresa	5	8	2
B-Fora da empresa	10	10	12

Quadro 16 - Local de preferência para realização do treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico a seguir ilustra o local de preferência para realização de treinamentos:

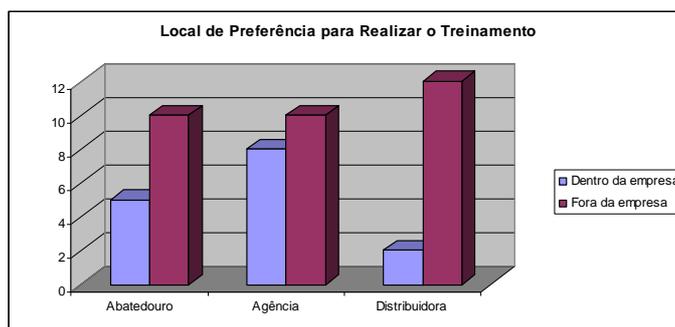


Gráfico 12 - Local de preferência para realização do treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

A preferência geral é por treinamento fora da empresa. Apenas na agência bancária houve menor distância entre as duas alternativas.

A questão permitia a inclusão de comentários que em sua maioria foram feitos por quem demonstrou preferência pelo treinamento fora da empresa. O contexto da grande maioria dos comentários (12 comentários) trata do fator concentração no conteúdo do treinamento. A maioria dos comentários justifica a escolha do ambiente externo como forma de evitar que o treinamento seja prejudicado por tarefas diárias do ambiente de trabalho.

Neste aspecto as respostas são coerentes com as considerações da Professora Amélia Ribeiro (2007) que enfatiza que o treinamento deve ser realizado em ambiente diverso do habitual para o treinando, isto é, sem influência de fatores externos, ou do dia-a-dia do trabalho ordinário do mesmo, com o objetivo de influência sobre a absorção do conhecimento.

Na questão 17 é perguntado ao indivíduo se houve influência ou não do ambiente e das condições de realização do treinamento para seu resultado. Os dados compilados são os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Sim, a influência foi positiva no resultado do treinamento	16	17	10
B-Sim, a influência foi negativa no resultado do treinamento	0	0	0
C-Não não houve influência no resultado do treinamento	2	1	4

Quadro 17 - Influência de ambiente e condições do treinamento no resultado

Fonte: dados da pesquisa.

Os indivíduos demonstram que as experiências com os ambientes de treinamento foram positivas. Não se trata de um fator que pode ter influenciado, portanto, as respostas de outros itens do questionário.

7.6. VISÃO DOS TREINANDOS QUANTO À EMPRESA E OS TREINAMENTOS:

As questões 18 e 19 tratam da visão dos treinandos quanto à empresa e os treinamentos realizados.

A questão 18 pergunta aos indivíduos se o mesmo se sente estimulado pela empresa a fazer treinamentos. Os resultados compilados são os seguintes:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-Sim	13	14	14
B-Não	3	4	0

Quadro 18 - Estímulo da empresa para realização de treinamento

Fonte: dados da pesquisa.

Nas respostas coletadas observa-se que as empresas, na percepção de seus colaboradores, incentivam a realização de treinamentos.

Na questão era permitido incluir comentários sobre a opção escolhida. Na agência bancária foram 13 comentários que tinham em seu contexto nos casos positivos (resposta sim) o estímulo da empresa para o crescimento profissional e melhoria na carreira e nos casos negativos (resposta não) o contexto foi a obrigatoriedade dos treinamentos (20 horas obrigatórias por funcionário).

Na questão 19 (última questão), foi perguntado ao indivíduo como ele considera treinamentos. As respostas compiladas tem os seguintes resultados:

	Abatedouro	Agência	Distribuidora
A-São uma obrigação	0	0	0
B-São uma oportunidade	9	10	12
C-São uma distração	0	0	0
D-São uma necessidade	7	7	2
E-São perda de tempo	0	0	0

Quadro 19 -Visão sobre treinamentos

Fonte: dados da pesquisa.

As respostas demonstram que os indivíduos consideram o treinamento como oportunidade ou necessidade. No espaço para comentários da questão os indivíduos da agência bancária contribuíram com respostas no contexto de que treinamentos são oportunidades de crescimento dentro da empresa. No caso do abatedouro e da distribuidora a maior parte dos comentários tinham o contexto de atualização profissional e capacitação para novas atividades.

Tal resultado é refletido pelo raciocínio de Baumgartner (2001) que defende que os trabalhadores tem cada vez mais interesse na aquisição de conhecimento, não sendo o treinamento apenas uma preocupação da empresa. No entanto, para que ocorra a sinergia entre interesse e as oportunidades oferecidas deve ser trabalhada a metodologia e a qualidade dos instrutores/professores. Tal qual como enfatizados por Amélia Escotto do Amaral Ribeiro (2007) em sua obra sobre Pedagogia Empresarial.

8. CONCLUSÕES:

O que se buscava no presente trabalho era a proposição de uma alternativa de metodologia de aprendizado organizacional com base na pedagogia empresarial, usando os resultados de uma pesquisa survey quantitativa como referência.

Os métodos de treinamento mais comuns foram descritos e foi possível observar quais foram entre eles os mais utilizados nas empresas avaliadas.

Quando observados os dados coletados e analisados à partir da pesquisa aplicada observa-se que a metodologia de treinamento a qual a maioria dos colaboradores estão submetidos ainda é tradicionalmente o treinamento em sala de aula. Em resumo, observou-se que a metodologia de maior representatividade entre as empregadas nos treinamentos é ao mesmo tempo a mais rejeitada e a de menor aprendizado no total e a de maior preferência e de maior aprendizado no total das três empresas.

Entre os fatores positivos observados através da pesquisa destaca-se a percepção de que há um volume crescente de treinamentos disponibilizados aos colaboradores das três empresas estudadas. Além disso observa-se que embora exista uma metodologia predominante em cada uma das empresas também há alguma variedade de treinamentos sendo disponibilizada.

Contudo, na percepção de fatores negativos da pesquisa realizada, quando observado os resultados por localidade de aplicação, observa-se um fenômeno interessante quanto a metodologia mais comum de uso individual. Na agência bancária o treinamento autoinstrucional, o mais comum à todos os treinandos é também o de menor preferência e de menor absorção por parte dos treinandos. O mesmo fenômeno ocorre com o treinamento em sala de aula no abatedouro e na distribuidora de informática. Nos dois locais o método de treinamento em sala é individualmente o mais utilizado e também o que tem em cada um dos dois locais a maior rejeição e de menor absorção de conhecimento.

Estes resultados podem significar que as empresas não estão escolhendo as melhores metodologias em termos de preferência e aprendizado na avaliação de seus

colaboradores cabendo uma melhor análise no caso de escolhas de metodologias para seus treinamentos vindouros. Este entendimento pode ser confirmado quando observadas as questões referentes às expectativas dos treinandos em relação as metodologias.

Nas questões referentes observa-se que em nenhum dos locais a metodologia mais comumente utilizada é a preferida para um próximo treinamento. Se trabalhado este aspecto associado aos resultados das questões relativas aos treinamentos já realizados pode ser reforçada a hipótese de que os indivíduos analisados não estão satisfeitos com as modalidades adotadas.

Continuando a análise das preferências dos treinandos é visto que além de não haver um interesse em realizar treinamentos em modalidades comuns há um grande interesse por modalidades mais interativas de treinamento. O que reforça este entendimento são as respostas dadas quanto às modalidades que gostariam de experimentar onde a modalidade de treinamento à distância (Internet ou videoconferência) teve um grande índice de marcações.

No entanto ao analisar as respostas das questões de expectativa observa-se também que existe grande interesse na realização de treinamentos que pressupõem a presença de instrutores ou professores (treinamentos em sala de aula, palestras ou simpósios, treinamento em grupo e treinamento à distância) para sua realização.

Tal situação indica que os indivíduos querem ter seu processo de treinamento modernizado com a adoção de tecnologias mais atuais sem no entanto abrir mão da interação com uma fonte de orientação.

Portanto, de acordo com os resultados da pesquisa realizada os métodos adequados para aplicação de treinamentos seriam através de sistemas mais modernos que atraiam o interesse dos treinandos, mantendo a interatividade. Treinamentos à distância (internet ou videoconferência) com a devida monitoria de instrutores qualificados parecem ser as modalidades que podem gerar mais resultados em treinamentos se observadas as experiências e expectativas dos treinandos analisados através da pesquisa.

A satisfação dos indivíduos pesquisados como referência mostra que há muito à melhorar quando se trata de metodologias de treinamento quando observados os pressupostos de pedagogia empresarial.

As metodologias atualmente utilizadas pelas empresas analisadas não são, conforme demonstrado em pesquisa, de todo reprovadas pelos treinandos. No entanto a pesquisa também demonstra que estas empresas podem ter melhores resultados e ter maior aceitação de seus colaboradores quanto aos treinamentos se adotarem métodos distintos dos atualmente aplicados. A ênfase, pelo que indica a pesquisa realizada, deve ser dada preferencialmente à metodologias mais atraentes tecnologicamente nas próximas oportunidades de treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMGARTNER, Marcos A. *O Papel do Treinamento na Empresa*. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. Coord: BOOG, Gustavo G. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006

CARDOSO, Fernando de Carvalho. PESTANA, Thiago Martelli Pinto. *Treinamento On Line (e-learning)*. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. Coord: BOOG, Gustavo G. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2004. 8 ed.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 3 ed.

CORDEIRO, Álvaro De Angelis. *Planejamento e Instalações Físicas em Centros de Treinamento*. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. In: BOOG, Gustavo G (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

DE CENZO, David A. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 6 ed.

HAIDT, Regina. C. Cazaux. *Curso de Didática Geral*. São Paulo: Ática, 2003. 7 ed.

HANZE, Amélia. *Andragogia e a arte de ensinar aos adultos*. 2008. Disponível em: <<http://educador.brasile scola.com/trabalho-docente/andragogia.htm>>. Acessado em 15 de fevereiro de 2011.

KONCHINSKI, Vinícius. *73% dos desempregados não têm qualificação para buscar novo emprego, diz Ipea 2011*. Disponível em: <<http://agenciabrasil. ebc.com.br/noticia/2011-04-28/ipea-73-dos-desempregados-nao-tem-qualificacao-para-buscar-novo-emprego>>. Acessado em 20 de junho de 2011.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000. 3 ed.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. *Universidade Corporativa*. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. In: BOOG, Gustavo G (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações* São Paulo: Pearson Makron Books, 2006

OLIVARES, Inês Cozzo. *Utilização de Jogos em T&D (Abordagem geral de métodos vivenciais)*. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. In: BOOG, Gustavo G (coord.). São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2007. 4 ed.

SOUZA, César. *Além da Sala de Aula: reflexões sobre a gestão do conhecimento*. In: *Educação Faz Diferença*. In: VALIUKENAS, Cristina; DUARTE, Valquíria (coords.). *Educação Faz Diferença* São Paulo: Académie Accor Latin America, 2008.

ANEXO

Caro colega, sou aluno do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Peço sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo como complemento ao meu trabalho de conclusão do referido curso.

O instrumento de pesquisa abaixo objetiva colher informações sobre as diferentes metodologias de treinamento e quais as impressões dos treinados sobre as mesmas.

O questionário não possui identificação e portanto o sigilo das informações nele respondidas será absoluto. Fique à vontade portanto, para respondê-lo com a maior sinceridade possível.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1. De quantos treinamentos/cursos já participou na empresa onde trabalha?

Resposta: _____

2. Quantos treinamentos/cursos costuma fazer em média por ano?

Resposta: _____

3. Quais os métodos pelos quais recebeu os referidos treinamentos (marque mais de uma modalidade se for o caso)?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

4. Dos métodos que experimentou, marque aquele de que mais gostou:

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

5. Por que o método escolhido acima foi o que você mais gostou (marque a opção de maior relevância na sua opinião)?

- a. Porque facilitou o aprendizado
- b. Porque foi o mais interessante
- c. Porque foi o mais rápido
- d. Porque foi o mais fácil
- e. Porque tinha os melhores horários
- f. Porque o ambiente era agradável e confortável
- g. Porque tinha o(s) melhor (es) instrutor (es)
- h. Por outro motivo. Qual?: _____

6. Dos métodos que experimentou, marque aquele do qual menos gostou:

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

7. Por que o método escolhido acima foi o que você menos gostou (marque a opção de maior relevância na sua opinião)?

- a. Porque dificultou o aprendizado
- b. Porque foi o menos interessante
- c. Porque foi o mais demorado
- d. Porque foi o mais difícil
- e. Porque tinha os piores horários
- f. Porque o ambiente não era agradável ou confortável
- g. Porque tinha o(s) pior (es) instrutor (es)
- h. Por outro motivo: qual?: _____

8. Qual dos treinamentos, de acordo com o método utilizado, qual foi aquele em que você acredita que mais aprendeu?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

9. Você acredita que os conhecimentos adquiridos no treinamento em que você mais aprendeu influenciaram efetivamente seu desempenho no seu trabalho?

- a. Sim
- b. Não

Comente sua resposta: _____

10. Você se sente capaz de transmitir a outras pessoas o conhecimento que adquiriu no treinamento em que mais aprendeu?

- a. Sim
- b. Não

Comente sua resposta: _____

11. Qual dos treinamentos, de acordo com o método utilizado, qual foi aquele em que você acredita que menos aprendeu?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

Comente sua resposta: _____

12. Se pudesse escolher o método de aplicação de seu próximo treinamento qual escolheria (escolha mais de um se for o caso):

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

13. Qual das metodologias abaixo faria com que você desistisse de fazer um treinamento (escolha apenas uma das opções abaixo)?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)

- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

14. Qual das metodologias abaixo faria com que você se candidatasse a fazer um treinamento (escolha apenas uma das opções abaixo)?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou videoconferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

15. Qual das metodologias abaixo você gostaria de experimentar em um treinamento?

- a. Treinamento em sala de aula (dentro ou fora da empresa)
- b. Treinamento direto na função (aprender fazendo)
- c. Treinamento à distância ao vivo (Internet ou vídeo-conferência)
- d. Simulação
- e. Autoinstrucional (computador ou apostilas)
- f. Treinamento por vídeo ou CD.
- g. Treinamento em Grupo
- h. Palestra ou simpósios

16. Qual o local de sua preferência para a aplicação de treinamentos?

- a. Dentro da empresa
- b. Fora da empresa

Comente sua resposta: _____

17. O ambiente e as condições de aplicação dos treinamentos realizados influenciaram no seu resultado?

- a. Sim, a influência foi positiva no resultado do treinamento.
- b. Sim, a influência foi negativa no resultado do treinamento.
- c. Não, não houve influência sobre o resultado do treinamento.

18. Você se sente estimulado pela sua empresa a realizar treinamentos?

- a. Sim
- b. Não

Comente sua resposta: _____

19. Treinamentos para você:

- a. São uma obrigação
- b. São uma oportunidade
- c. São uma distração
- d. São uma necessidade
- e. São perda de tempo

Comente sua resposta: _____
