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

Michele De Bona

ANÁLISE DO TREINAMENTO AUTO-INSTRUCIONAL NO AMBIENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA – ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA T

Porto Alegre
2010

Michele De Bona

ANÁLISE DO TREINAMENTO AUTO-INSTRUCIONAL NO AMBIENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA – ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA T

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

Orientadora: Profª. Claudia Simone Antonello

Co-orientadora: Tutora Patricia Kinast De Camillis

Porto Alegre

2010

Michele De Bona

ANÁLISE DO TREINAMENTO AUTO-INSTRUCIONAL NO AMBIENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA – ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA T

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

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Orientadora: Claudia Simone Antonello

Prof. Convidado: Sidinei Rocha

Dedico este trabalho ao meu pai Elzo e a minha mãe Beatriz, que sempre incentivaram minha educação e hoje compartilham este importante momento comigo.

AGRADECIMENTOS

À Professora Claudia Simone Antonello e a Tutora Patricia Kinast De Camillis pela sua colaboração na orientação deste trabalho.

Aos colegas de turma e ao Coordenador do Pólo de Passo Fundo Eduardo Rech, pelo companheirismo durante a trajetória de formação acadêmica.

Ao colega e irmão Robert Henrique De Bona pelo apoio em todos os momentos.

Aos colegas de trabalho que se mostraram dispostos a contribuir para a realização deste trabalho.

Aos professores do curso de Graduação em Administração da UFRGS e a todos os tutores que contribuíram para a minha formação.

"A revolução da informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento."

Peter Drucker

RESUMO

Os cursos auto-instrucionais, assim como os demais cursos a distância, vêm sendo cada vez mais utilizados como alternativa para suprir a demanda de treinamento no mundo organizacional, onde o comprometimento das empresas com o desenvolvimento e educação de seus colaboradores passa a ter caráter de vantagem competitiva sustentável. A presente pesquisa teve o objetivo de analisar a percepção dos funcionários de uma agência bancária acerca dos cursos auto-instrucionais oferecidos pela empresa, identificando as principais dificuldades e facilidades presentes na realização dessa modalidade de treinamento, os critérios utilizados na escolha dos cursos e os benefícios proporcionados pelos mesmos. Os principais conceitos que embasaram o estudo se relacionam ao treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e sua evolução nas últimas décadas; processo de treinamento; treinamento auto-instrucional; e educação corporativa. A pesquisa teve característica exploratória e foi realizada através de um estudo de caso. Os dados, coletados em entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da unidade pesquisada e analisados de acordo com uma abordagem qualitativa, mostraram que o treinamento realizado através dos cursos auto-instrucionais representa uma solução rápida e prática para suprir a necessidade mais urgente de conhecimento sobre a crescente gama de produtos da empresa, porém apresenta algumas falhas relacionadas principalmente com o próprio aprendiz e a organização, ajudando a compreender a relação de responsabilidade existente entre a empresa e seus colaboradores e emergindo uma situação onde a falta de correção das falhas presentes no processo impedem a evolução do treinamento e a melhora dos resultados para ambos.

Palavras-chave: Agência Bancária. Auto-instrucional. Treinamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grandes números do Banco Alfa..... 37
Tabela 2 - Ações de capacitação do Banco Alfa..... 39
Tabela 3 - Obras emprestadas pela biblioteca..... 39
Tabela 4 - Bolsas concedidas..... 39
Tabela 5 - Programa de aprimoramento de funcionários..... 40
Tabela 6 - Programa MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico Gerencial..... 40
Tabela 7 - Horas de treinamento e média por funcionário..... 40
Tabela 8 - Características dos entrevistados..... 41
Tabela 9 - Categorização dos dados..... 41
Tabela 10 - Cursos auto-instrucionais destacados..... 49

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	**10**
1	**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA**	**12**
1.1	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)	12
1.1.1	**Evolução de T&D**	**13**
1.1.2	**Evolução do Treinamento no Brasil**	**17**
1.2	PROCESSO DE TREINAMENTO	18
1.2.1	**Diagnóstico**	**19**
1.2.2	**Planejamento**	**19**
1.2.3	**Execução**	**21**
1.2.3.1	Treinamento em serviço ou treinamento em local de trabalho	22
1.2.3.2	Instrução em sala de aula ou aula expositiva	23
1.2.3.3	Método de simulação	23
1.2.3.4	Jogos gerenciais ou administrativos	24
1.2.3.5	Estudo de caso	24
1.2.3.6	Dramatização ou desempenho de papel	24
1.2.3.7	Auto-instrução	25
1.2.3.8	Ensino a distância ou *e-learning*	25
1.2.4	**Avaliação**	**26**
1.2.4.1	Reações	26
1.2.4.2	Aprendizado	27
1.2.4.3	Comportamento	27
1.2.4.4	Resultados	27
1.3	O TREINAMENTO AUTO-INSTRUCIONAL NA ERA DA INTERNET	28
1.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	32
2	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**35**
3	**RESULTADOS**	**37**
3.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	37
3.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	41
3.2.1	**Dificuldades na realização dos cursos auto-instrucionais**	**43**

3.2.2 Facilidades na realização dos cursos auto-instrucionais..... 46
3.2.3 Critérios utilizados na escolha dos cursos..... 47
3.2.4 Motivos da preferência por cursos presenciais..... 50
3.2.5 Benefícios trazidos pela realização dos cursos auto-instrucionais..... 50
3.2.6 Percepção sobre os cursos auto-instrucionais..... 52
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 60
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... 63

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade e no mercado de trabalho exigem que o trabalhador de hoje seja o gestor de sua própria carreira, planejando e realizando ações que o leve a alcançar o seu objetivo profissional. Para que isso aconteça é importante que a organização forneça suporte ao profissional, disponibilizando ferramentas que viabilizem esse processo. Dentre os programas utilizados pelas organizações para auxiliar o trabalhador nesse desafio de ser o responsável pelo seu desenvolvimento profissional, encontram-se os cursos auto-instrucionais, que ajudam a proporcionar uma forma de atuação proativa do trabalhador em favor de seu desenvolvimento.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), através de métodos audiovisuais, os cursos auto-instrucionais fornecem ao treinando capacidade interativa, possibilitando o acesso a qualquer segmento do programa de instrução, o que é útil para a instrução individualizada quando os funcionários têm níveis diferentes de conhecimento e capacidade.

Os cursos auto-instrucionais ganham destaque entre os meios de produção e acesso ao conhecimento utilizados pelo Banco Alfa, que incluem: treinamentos presenciais, oferecidos pelas Unidades de Gestão de Pessoas Regionais; aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, treinamento baseado em computador, web); programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país; consulta às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, banco de teses, dissertações e monografias; portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos *online*, etc.

De acordo com o catálogo de cursos da organização, o Banco Alfa disponibiliza atualmente aos funcionários mais de 70 (setenta) cursos auto-instrucionais, nas modalidades “material impresso”, “rede aberta” e “web”. Pela facilidade de acesso e realização, uma vez que podem ser realizados no próprio local de trabalho, sem necessidade de afastamento, os cursos auto-instrucionais representam uma importante ferramenta para o desenvolvimento dos funcionários dessa organização. Desta forma, questiona-se:

Como os cursos auto-instrucionais estão sendo utilizados pelos funcionários dentro do ambiente da agência T?

Objetivo geral:

- Analisar a percepção dos funcionários da Agência T acerca dos cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco Alfa.

Objetivos específicos:

- Identificar as principais dificuldades e facilidades, encontradas pelos funcionários na realização dessa modalidade de treinamento;
- Descrever os critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados;
- Identificar, pela ótica dos funcionários, quais os benefícios que a realização do curso trouxe para os mesmos.

Os resultados servirão para subsidiar possíveis melhorias nos cursos auto-instrucionais e no processo de treinamento dos funcionários, com o intuito de que o método de treinamento disponibilizado pela organização funcione de forma a qualificar o funcionário no desenvolvimento de suas tarefas e de sua carreira e assim prestar um serviço de excelência em benefício dos clientes e da sociedade.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 descreve o referencial teórico sobre treinamento, desenvolvimento e educação; o capítulo 2 apresenta a metodologia de pesquisa, seguido da análise dos resultados no capítulo 3; e, para concluir, o último capítulo traz as considerações finais feitas a partir da análise dos resultados.

1. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Desenvolver capital humano é uma das questões competitivas mais importantes que o RH enfrenta, segundo estudos da *Society for Human Resource Management e da Commerce Clearing House,* citado por Bohlander, Snell e Scherman (2005), juntamente com outras questões como: tornar-se global; adotar nova tecnologia; gerenciar mudanças; reagir ao mercado; e conter custos.

Nesse contexto, "capital humano" refere-se ao conhecimento, habilidades e capacidades dos indivíduos que têm valor econômico para uma organização. Além de formular estratégias adequadas de recrutamento e treinamento, as empresas devem oferecer condições para que os funcionários se desenvolvam no trabalho a fim de formar um capital humano superior, pois "a idéia de que as empresas competem por meio das pessoas dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano" (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005, p.9).

De acordo com Eboli (2004), o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores representa uma vantagem competitiva sustentável em tempos onde as mudanças são profundas e freqüentes, exigindo respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização.

O treinamento representa, na visão de Bohlander, Snell e Scherman (2005), parte da coluna vertebral da implementação de estratégias, por desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento das competências – conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que dão às empresas vantagem sobre os concorrentes.

O termo treinamento, segundo os autores, muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Goldstein (l980, *apud* BASTOS, 1991) define treinamento como a aquisição de habilidades, conceitos, ou atitudes que resultam em melhorar o desempenho em ambientes de trabalho.

Para Bastos (1991), a diferenciação entre treinamento e outras ações, como educação e desenvolvimento reside na intencionalidade de cada uma. A função de um treinamento seria a de desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para a melhoria de

desempenho atual. Enquanto educação, segundo Nadler (1984), visaria à formação profissional mais abrangente, relacionada geralmente à preparação do profissional para ocupações e trabalhos futuros e, finalmente, desenvolvimento seria uma formação mais ampla, não necessariamente ligada à profissionalização. Os limites entre esses conceitos estão cada vez mais tênues, uma vez que a necessidade de formação e atualização profissional, na atualidade, tornou esses conceitos muito sobrepostos (PILATI; ABBAD, 2005).

Bohlander, Snell e Scherman (2005) também fazem a distinção entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho de curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Segundo os autores, os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – treinamento e desenvolvimento – para indicar o conjunto de atividades nas empresas que aumenta a base de habilidades dos funcionários. Assim, o treinamento inicial de novos funcionários objetiva levar seus CHA's[1] ao nível exigido para um desempenho satisfatório. O treinamento adicional, para os funcionários que continuam no emprego, lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades que os tornarão mais eficientes e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores.

1.1.1 Evolução de T&D

Segundo Canabrava e Vieira (2006), o treinamento evoluiu de acordo com a necessidade de formação do trabalhador para o perfil adequado ao sistema de produção da época. Dessa forma, podem-se distinguir enfoques diferentes ao longo do tempo.

Nas primeiras décadas do século passado, o foco era o que as autoras denominam de "adestramento" de pessoas. O sistema capitalista, onde predominava a administração cientifica e as teorias de Taylor[2] que embasaram o Fordismo[3], necessitava de um "adestramento" mínimo do trabalhador para a linha de produção e a capacitação de um corpo gerencial e de supervisão, para chefiar e supervisionar o trabalhador.

---

[1] Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
[2] Frederick Winslow Taylor (1985-1915) engenheiro norte-americano que formulou um conjunto de teorias baseadas no estudo dos tempos e movimentos, para aumentar a produtividade do trabalho fabril
[3] Fordismo consiste no conjunto de métodos de racionalização da produção desenvolvido pelo industrial Henry Ford (1863-1947) baseado nos princípios de Taylor, que objetivava diminuir custos, elevar ao máximo possível a produção em massa, aparelhando com tecnologia, desenvolvendo ao máximo a produtividade por operário.

Com o surgimento do modelo Toyotista ou Japonês, em 1950, que buscava formas de economizar recursos de produção, evitando as grandes fábricas superpovoadas de trabalhadores através do sistema *just in time*, das *placas de visualização* e da *produção enxuta*, passe-se a valorizar a polivalência dos trabalhadores que deveriam executar diferentes atividades, exigindo ampliação dos saberes para resolução de problemas, nem sempre simples.

> Entre as décadas de 50 e 70, prevaleceu o padrão das grandes corporações e dos parques industriais, voltados para a produção em massa. [...] A educação era maciça, focada em procedimento que privilegiava a memorização de conceitos e a adoção de posturas disciplinadas, um quadro que era muito semelhante àquele que ocorria no mercado de trabalho. As primeiras etapas do processo educacional estavam voltadas para a reprodução de conhecimentos básicos e formação de mão-de-obra necessária aos níveis inferiores das fábricas, enquanto a qualificação universitária era a porta de entrada para as funções especializadas e de planejamento. As organizações limitavam-se a retirar do mercado a mão-de-obra de que precisavam, sendo poucas aquelas que mantinham programas de treinamento, e esses estavam muito mais voltados para a transmissão e manutenção de padrões e para a solução de erros e correção de desempenhos incorretos (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p.27)

A globalização, originada no início da década de 1980 em virtude da associação da tecnologia da informática com a de telecomunicações, provocou uma revolução na postura dos mercados, na forma das organizações produzirem e na oferta de empregos ou novas formas de trabalho. A queda das barreiras comerciais, a competitividade acirrada e o avanço tecnológico contínuo fizeram surgir a necessidade de um novo tipo de trabalhador polivalente, criativo, habilidoso no relacionamento com os clientes e colegas de trabalho. Neste cenário, o trabalhador passa a ser considerado precioso e a Gestão do Conhecimento a mola mestra que faz as organizações funcionarem. O T&D "passa a ser visto como uma ferramenta imprescindível para suprir as necessidades que as empresas têm de pessoas preparadas. Não se pode mais aguardar pessoas prontas. O que se espera são pessoas dispostas a aprender a aprender" (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p.29).

Bastos (1991) apóia-se nos trabalhos de Pontual (1978) e Romiszowski (1989) para descrever a trajetória das práticas de treinamento e desenvolvimento. Pontual relaciona os modelos de treinamento com as fases de industrialização, assim como Canabrava e Vieira (2006), porém com maior distinção entre as mesmas, identificando cinco fases que são:

1ª Subdesenvolvimento: maior ênfase no capital do que na mão-de-obra, na técnica do que na gerência. A estratégia dominante de treinamento é operativa (treinamento no trabalho);

2ª Em desenvolvimento: são estabelecidos sistemas de administração da produção, deslocando a ênfase para a supervisão e para incentivar a estabilização da mão-de-obra. São desenvolvidos estudos para definição de padrões de mão-de-obra e de trabalho, fortalecendo-se o treinamento como instrução ou ensino correto do trabalho;

3ª Após o início da industrialização: estabelecem-se sistemas de administração, descentralização e delegação. A estratégia de treinamento volta-se para o "aumento da responsabilidade social interna", a ênfase na eficiência e avaliação da mão-de-obra e mobilidade interna;

4ª Industrialização avançada: diversificação de produção e atividades, envolvendo estabelecimento de sistemas de planejamento e centralização de sistemas de informação. A estratégia de treinamento volta-se para estabelecer planos de negócios e de desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo;

5ª Pós-industrialização: cresce a atenção à responsabilidade social e à ênfase na ação rápida por pequenos grupos gerenciais, determinando, como estratégia de treinamento, a promoção do desenvolvimento organizacional da inovação gerencial, que envolve maior flexibilidade e complexidade.

A perspectiva assumida por Romiszowski, segundo Bastos (1991), se diferencia de Pontual (1978) por não assumir a existência de fases ou estágios precisamente demarcados. De acordo com a analogia feita com o conceito de "ondas" utilizada por Romiszowski (1989, *apud* BASTOS, 1991) para descrever o processo de mudanças ocorridas na área de treinamento ao longo dos anos:

> Uma onda vai aumentando sua força enquanto a velha enfraquece, até o ponto em que a nova a engole. As tendências iniciais continuam, de alguma forma, em intensidade menor e são absorvidas em abordagem mais integrada da função de treinamento (BASTOS, 1991).

As quatro ondas identificadas por Romiszowski são:

1ª Treinamento para o trabalho (anos 1950 a 1970): a ênfase em treinamento de pessoal buscava suprir a carência quantitativa e qualitativa de mão-de-obra do cenário pós-guerra. Na indústria predominava o modelo de linha de produção que considerava os recursos humanos como máquinas, como componentes substituíveis. Com o desenvolvimento dos estudos sobre o trabalho que objetivava definir um padrão esperado de desempenho a ser adotado entre os trabalhadores, o treinamento passou a

desenvolver habilidades profissionais ou conhecimento técnico, com o objetivo básico de manter e ampliar a produtividade;

2ª Treinamento da gerência e supervisão (anos 1960 a 1980): a tarefa de administrar a força de trabalho tornou-se mais complexa, devido ao desenvolvimento tecnológico, o que carecia de gerentes e supervisores mais preparados, deslocando a ênfase em treinamento, das habilidades profissionais para supervisão e gerência. Acreditava-se que o domínio de conhecimentos e habilidades administrativas levaria ao melhor desempenho. O treinamento foi transformado numa função de *staff*, foram criados departamentos de treinamento especializados, diferente do momento anterior onde o treinamento era realizado no próprio local de trabalho, de responsabilidade do supervisor.

3ª Desenvolvimento organizacional e tecnologia de desempenho (anos 1970 a 1990): o desenvolvimento organizacional (DO), movimento que implicava mudança consciente e planejada de toda uma organização em direção a um novo modelo, fazia uso de técnicas como: construção de equipes, jogos, simulações, círculos de qualidade e autodesenvolvimento. Assim, cresce um modelo de educação aberta, onde o próprio indivíduo indentificava suas necessidades de T&D. Outro movimento, denominado tecnologia de desempenho, focalizava o exame de problemas específicos e na busca de soluções apropriadas. Dessa forma, a função treinamento foi reestruturada junto com outras funções para criar uma força de trabalho capaz de diagnosticar os problemas organizacionais, atuando num plano mais estratégico.

4ª Informação, conhecimento e sabedoria (anos 1980 a 2000): marcada pelo processo de informatização, onde a informática se transforma na ferramenta básica para gerar conhecimento novo que permita o ajustamento da organização a uma realidade cada vez mais dinâmica e competitiva. A expectativa de Romiszowski era de que a ênfase se deslocasse para o pensamento criativo, o preparo para a tomada de decisão e para a exigência crescente quanto à efetividade das técnicas, inclusive de treinamento cujos objetivos seriam preparar para o domínio da tecnologia, aceitação do caráter mutável da realidade organizacional e habilidade de aprender a aprender. Assim, o Departamento de Treinamento tenderia a desaparecer e o uso da tecnologia proporcionaria o atendimento às necessidades de treinamento de cada indivíduo.

Romiszowski baseou seus estudos nas atividades de ponta dos países de primeiro mundo, especialmente Estados Unidos e Inglaterra, com forte influência dos avanços de

conhecimento da área. Bastos atenta que “para um panorama relativamente abrangente das atividades de T&D implementadas nas organizações devemos ter em mente seus múltiplos determinantes”. Fatores como o nível de industrialização e mesmo o tamanho da organização podem determinar as práticas de desenvolvimento de recursos humanos (DRH), especialmente em países de economia dependente, com grande defasagem entre segmentos industriais ou regiões, como no caso do Brasil.

Dessa forma, fica clara a importância de criar um capítulo para descrever a trajetória das práticas de treinamento e desenvolvimento do nosso país, tomando conhecimento dos fatores que aqui influenciaram e desenharam o que conhecemos hoje como realidade.

1.1.2 Evolução do Treinamento no Brasil

Segundo Canabrava e Vieira (2006), a importância de se iniciar uma educação empresarial no Brasil surgiu no período de industrialização da década de quarenta e no pós-guerra que gerou grande necessidade de pessoal qualificado e treinado para atender à produção das indústrias e empresas. Nesse período, incidiram mudanças em todas as áreas de atividades, iniciando um período de crescente consumo e de exigência de serviços qualificados. Porém, o início da educação profissional do Brasil, propriamente dito, pode ser considerado como sendo o momento em que a Confederação Nacional da Indústria (CNI) criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), em 1942.

O objetivo da criação do Senai era criar a base para o desenvolvimento industrial, suprindo, assim, as necessidades de mão-de-obra preparada e qualificada para o setor industrial. Após o Senai foram criadas outras instituições como o Serviço Social da Indústria (Sesi), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), o Serviço Social do Comércio (Sesc), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), o Serviço Social do Transporte (Sest), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat), que constituem sistemas compostos por instituições educacionais de caráter privado, administrados pelas suas respectivas federações.

Acompanhando o desenvolvimento econômico que abria novas oportunidades de trabalho, que exigiam pessoas qualificadas para assumirem esses postos, muitas iniciativas foram surgindo, como a criação de leis de incentivos fiscais beneficiando empresas para que investissem em ações de T&D.

A Lei n° 6.297/75 incentivava investimentos em T&D e era permitida a dedução em dobro, no Imposto de Renda devido, relativos aos investimentos de suas empresas em projetos de formação profissional. Nesse período, houve grandes projetos de treinamento, ampliando a cultura de T&D no Brasil até 1990. A partir daí até o ano de 1994, as ações de T&D, embora importantes, foram reduzidas em função da falta de recursos financeiros e incentivos fiscais, diminuíram-se consequentemente os investimentos nas pessoas.

Os investimentos em T&D foram retomados por ocasião dos Programas de Qualidade Total e vêm ganhando cada vez mais importância para as empresas brasileiras se manterem competitivas, o que demanda um alicerce educacional sólido (CANABRAVA; VIEIRA, 2006).

Tão importante quanto entender a evolução do treinamento, para o objetivo do presente estudo, é saber como se desenvolve cada fase do processo de treinamento dentro de uma organização e onde podem surgir possíveis falhas.

1.2 PROCESSO DE TREINAMENTO

Goldstein (1991, *apud* VARGAS, 1996) define o processo de treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria da *performance* no trabalho.

Segundo Vargas (1996), a melhor maneira de entender o treinamento é colocá-lo dentro de uma abordagem de sistemas, definindo de forma clara e objetivas as fases que o compõe. Bohlander, Snell e Schermann (2005) também defendem a abordagem sistêmica de treinamento, definindo quatro fases para o processo: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. Marras (2000) intitula as quatro fases como: diagnóstico, programação, execução, e avaliação. Apesar de apresentarem diferentes denominações, o significado permanece o mesmo.

1.2.1 Diagnóstico

A primeira fase ou etapa do processo de treinamento representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento (MARRAS, 2000). De acordo com Marras, essa análise se baseia em um levantamento de necessidades de treinamento (LNT).

> O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2000, p.152).

Para Bohlander, Snell e Schermann (2005), a condução do levantamento de necessidades deve utilizar as seguintes análises:

- Análise da empresa: exame do ambiente, estratégias e recursos da organização para determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento;
- Análise da tarefa: processo que visa determinar qual conteúdo de programa de treinamento deveria estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho;
- Análise da pessoa: determinação dos funcionários que precisam de treinamento e dos que não precisam.

Pacheco *et al.* (2005, p.41) afirma que "essa metodologia [LNT] tornou-se ineficiente ante os atuais desafios estratégicos". De acordo com os autores, o responsável pela área de desenvolvimento de pessoas deve pensar e planejar estrategicamente seus programas, com foco no negócio, de forma a alinhar o desenvolvimento humano ao desenvolvimento organizacional.

1.2.2 Planejamento

A segunda fase do processo de treinamento representa o planejamento e elaboração dos programas de treinamento. Ela representa o "elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da

cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõe essa sociedade" (MARRAS, 2000, p.155).

O planejamento de um programa eficaz de treinamento, segundo Davies (1973, *apud* MARRAS, 2000), envolve oito etapas:

- Prescrição do treinamento: detalha os objetivos, comportamento inicial, final e teste, análise das tarefas;
- Análise do assunto: desenvolve um conjunto de regras, uma lista de pontos de aprendizagem;
- Planejamento das táticas de ensino: determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas;
- Redação de um rascunho do curso: uma cópia do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada;
- Teste com pessoas: um teste do curso com treinandos típicos;
- Revisão do curso: proceder com revisão e reteste até que seja alcançado um padrão aceitável;
- Produção e instalação do curso: versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção;
- Validação do curso: determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Com relação a essa etapa do processo de treinamento, Bohlander, Snell e Scherman (2005), dizem que, segundo especialistas, a concepção do treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas:

- Objetivos Instrucionais: resultados desejados de um programa de treinamento, que descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou atitudes a serem mudadas.

> Uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinando terá êxito ou não (MAGER, 1990 *apud* BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005, p.141).

- Prontidão e motivação do treinando: prontidão refere-se à maturidade e experiência do treinando, que devem ser avaliadas a fim de determinar se possuem os conhecimentos e habilidades necessários para compreender o conteúdo do treinamento. A motivação

leva os treinandos a reconhecer a necessidade de novos conhecimentos e habilidades, mantendo o desejo de aprender no decorrer do treinamento.

> Pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas e perseverantes têm maior probabilidade de perceber a ligação entre o esforço que empregam no treinamento e o desempenho melhor no trabalho (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005, p.141).

- Princípios de aprendizagem: características dos programas de treinamento que ajudam os funcionários a captar novos materiais, entendê-los, e utilizá-los em suas vidas e na execução de suas atividades de trabalho. Os princípios psicológicos descritos pelos autores são: estabelecimento de metas; significado da apresentação do material; modelagem; diferenças individuais; prática ativa e repetição; aprendizado do todo versus a parte; período de aprendizagem; e *feedback*.
- Características dos instrutores: habilidades de ensino e características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento. Os autores dizem que o treinamento também é influenciado por essas características e descrevem uma breve lista de traços desejáveis, que são: conhecimento do assunto; adaptabilidade; sinceridade; senso de humor; interesse; instruções claras; assistência individual; e entusiasmo.

1.2.3 Execução

A terceira fase do processo é o momento de implementação do treinamento. Nas palavras de Marras (2000, p.157), "a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização".

Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram a escolha a respeito dos métodos de treinamento, o aspecto mais fundamental na implementação de um programa de treinamento. Da mesma forma, Marras (2000), considera a seleção dos métodos a maior questão no desenho de treinamento.

Com relação aos critérios de seleção das metodologias, Pacheco *et al.* (2005), afirma que é necessário observar o planejamento estratégico e a cultura vigente nas organizações para promover seu alinhamento com as iniciativas pré-estabelecidas do processo de treinamento. Há que se verificar, entre as principais metodologias, aquelas que melhor

atendam à realidade da organização (PACHECO *et al*., 2005). E para isso, ainda segundo os autores, os seguintes itens devem ser observados: finalidade; público-alvo; recursos disponíveis; e investimento.

Existe uma ampla variedade de métodos de treinamento, de forma que seria exaustivo detalhar todos eles. Os métodos apresentados abaixo são os métodos citados com maior freqüência pelos autores pesquisados e os mais relevantes para contemplar o objetivo do presente trabalho.

1.2.3.1 Treinamento em serviço ou treinamento em local de trabalho

É aquele que ocorre dentro do local de trabalho, onde os funcionários recebem experiência prática com instruções de seu supervisor ou outro colega mais experiente. É o método mais comumente usado para treinamento de funcionários em cargos não-gerenciais (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005).

De acordo com Goldstein (1992, *apud* VARGAS, 1996), a utilização desse método apresenta as seguintes vantagens:

- Os problemas de transparência são menores, pois o ambiente de treinamento é o mesmo ambiente físico e social em que o indivíduo trabalha;
- Existe a oportunidade de o indivíduo praticar, exatamente o que está sendo exigido;
- Com relação à avaliação, o treinamento em serviço pode resultar na obtenção de critérios de trabalho mais relevantes.

O estudo de Vargas indica a informalidade como principal argumento contra o uso do treinamento em serviço como um sistema instrucional fundamental, pois "é esperado que o treinando aprenda olhando um trabalhador mais experiente" (VARGAS, 1996), sem ter na maioria das vezes um planejamento de como o treinamento deve ser feito.

1.2.3.2 Instrução em sala de aula ou aula expositiva

Consiste em “uma apresentação oral, preparada, feita por um especialista para um grupo de participantes” (VARGAS, 1996). É de uso generalizado na educação e normalmente é utilizado em conjunto com outras técnicas (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005; MARRAS, 2000).

Segundo Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996), apresenta as seguintes vantagens:

- Cobra grande gama de informações em curto período de tempo;
- É relativamente fácil de preparar e apresentar;
- Possui baixo custo;
- Permite que várias pessoas ouçam a mesma mensagem.

> Uma boa aula deve motivar o interesse do grupoe ser adaptada às suas necessidades. Ela deve ser bem-planejada, com objetivo, idéias principais, organização clara e desenvolvimento interessante.
> Em seguida, deve ser bem-apresentada por instrutor animado e entusiasmado que deve ter em mente, durante todo o tempo, as necessidades e os interesses dos treinandos (VARGAS, 1996).

Segundo Goldstein (1992, *apud* VARGAS, 1996), há evidências de que a técnica não é apropriada quando respostas complexas são requeridas, mas pode ser bastante aplicada quando o objetivo é aquisição de conhecimento.

1.2.3.3 Método de simulação

Representação de uma situação da vida real que, geralmente, requer ações e reações apropriadas ou a demonstração de uma habilidade técnica (VARGAS, 1996). Esse método dá ênfase ao realismo dos equipamentos e sua operação com um custo mínimo e máxima segurança (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005).

Como vantagens desse método, Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996) aponta:

- Apresentação de uma situação mais próxima da vida real, onde os participantes podem sentir o estresse associado à atividade;
- Envolvimento dos participantes através de experiência vivenciada;

- Fornecimento de atividade individual e avaliação;
- Motivação de interesse.

1.2.3.4 Jogos gerenciais ou administrativos

São exercícios dinâmicos de treinamento utilizando como modelos situações administrativas (VARGAS, 1996), nos quais os participantes têm a tarefa de tomar uma série de decisões que afetam uma organização hipotética (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005). Nessas ocasiões, costuma-se avaliar questões como tomada de decisão, competitividade, sociabilidade, comunicação interpessoal, comprometimento, entre outras (PACHECO *et al*., 2005).

Entre as vantagens desse método, citadas por Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996), estão a diversão e a motivação que envolvem os participantes por completo, além de permitir o uso de uma infinita variedade de formas, para todos os tipos de aprendizagem.

1.2.3.5 Estudo de caso

Trata-se de um método de apreciação de casos organizacionais específicos, dentro ou fora da empresa. Essa metodologia caracteriza-se pela observação de fatos reais, por meio da constatação dos resultados obtidos e pela análise das situações enfrentadas, com vistas à não incidência nos mesmos erros, ou a captação da assertividade do caso analisado.

1.2.3.6 Dramatização ou desempenho de papel

Consiste em assumir as atitudes e o comportamento, ou seja, fazer o papel, de outros indivíduos que estejam envolvidos num problema específico (BOHLANDER; SNELL; SCHERMAN, 2005). Essa técnica é muito utilizada quando procura-se dar ênfase à análise

comportamental e à reação de terceiros a uma certa situação. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais (MARRAS, 2000).

1.2.3.7 Auto-instrução

Trata-se de um método de aprendizagem autodirigida, onde o indivíduo tem autonomia para gerir seu tempo disponível para estudo, assim como a melhor forma de se dedicar à aprendizagem, à identificação de suas necessidades educativas e à satisfação com a auto-realização (PACHECO *et al*., 2005).

Segundo Pacheco *et al*. (2005), esse método requer do indivíduo desenvolvimento intelectual e maturidade emocional. Como principais vantagens, as autoras destacam a amplitude de visão de mundo, o aprimoramento técnico e a otimização de recursos.

A auto-instrução se dá por meio de leitura, pesquisa específica e investigação de temas mediante canais de comunicação e informação, e ainda pode ser associada a outras técnicas como a orientação a distância ou, complementarmente, com material de apoio pré-elaborado (PACHECO *et al*., 2005).

1.2.3.8 Ensino a distância ou *e-learning*

A partir dos anos 80, o computador tornou-se mais acessível como instrumento de treinamento, devido ao aumento da capacidade de programação, velocidade e proliferação dos microcomputadores (VARGAS, 1996). Assim teve início o treinamento assistido por computador, técnica que dispensa a presença de instrutor, uma vez que o estudante interage diretamente com o computador, por intermédio dos programas armazenados em sua memória, que contêm todo o material informativo e instrucional necessário a realização da aprendizagem (VARGAS, 1996).

De acordo com Pacheco *et al*. (2005), a internet favoreceu o surgimento do ensino a distância, técnica que já era utilizada em cursos pela televisão e correspondência, e que adquiriu novas características devido ao avanço da tecnologia da informação.

A educação a distância é alicerçada nas seguintes premissas: democratização do acesso ao conhecimento; favorecimento da autonomia na aprendizagem; promoção do ensino inovador; incentivo a educação continuada; e redução de custos (PACHECO *et al*., 2005).

Todos esses recursos tecnológicos viabilizaram a criação de programas de ensino pelas corporações, que passaram a criar seus próprios ambientes de aprendizagem, chamados de Universidades Corporativas, tema que será melhor detalhado nos capítulos que seguem.

1.2.4 Avaliação

Essa é a última etapa do processo de treinamento que, segundo Marras (2000), tem por finalidade aferir os resultados obtidos em comparação com o que foi previamente planejado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos (MARRAS, 2000).

De acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), o treinamento deve ser avaliado para determinar sua efetividade. Ainda de acordo com os autores, há quatro critérios básicos para avaliar o treinamento, descritos a seguir.

1.2.4.1 Reações

A avaliação da reação, segundo Hamblin (1978, *apud* MARRAS, 2000), busca avaliar a reação dos treinandos com relação ao conteúdo, ao instrutor e às condições em que o treinamento foi apresentado. Bohlander, Snell e Scherman (2005) consideram essa a mais simples e mais comum abordagem para se estimar o valor do treinamento, porém, alertam que as reações positivas não garantem que o treinamento foi bem sucedido.

1.2.4.2 Aprendizado

Segundo Hamblin (1978, *apud* MARRAS, 2000), a avaliação do aprendizado é a verificação prática do que foi assimilado durante o treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento. Isso pode ser feito, de acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), através da aplicação de testes de conhecimentos e habilidades antes de iniciar o treinamento e após a sua conclusão.

1.2.4.3 Comportamento

De acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), a avaliação do comportamento visa identificar a aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho. Para Hamblin (1978 *apud* MARRAS, 2000), é o processo avaliativo mais complicado devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e também pela subjetividade que implica estimar os resultados obtidos.

1.2.4.4 Resultados

Segundo Hamblin (1978, *apud* MARRAS, 2000), a avaliação dos resultados finais é a comparação entre as metas organizacionais e as melhorias no período pós-treinamento, tais como: redução do absenteísmo (faltas), da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade, etc.

Outros critérios podem ser usados para avaliar resultados, como os mencionados por Bohlander, Snell e Scherman (2005): aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução de custos e desperdícios, e lucratividade. Segundo os autores, um estudo feito pela *American Society of Training and Development* (ASTD) concluiu que, aproximadamente dois terços dos gerentes de treinamento pesquisados relataram estarem sofrendo mais pressão para mostrar que seus programas produzem resultados “financeiros”.

As fases do processo não se encerram na avaliação, esta por sua vez deve gerar dados que servirão para implementar e aperfeiçoar o processo como um todo.

Dentre os métodos de treinamento apresentados, o mais significativo para esta pesquisa é o treinamento auto-instrucional que será detalhado no capítulo que segue.

1.3 O TREINAMENTO AUTO-INSTRUCIONAL NA ERA DA INTERNET

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas exigem contínuo aperfeiçoamento dos indivíduos para atualizar suas habilidades, atitudes e novos conhecimentos, os quais têm prazo de validade (MEISTER, 1999 *apud* CARVALHO; ABBAD, 2006) cada vez menor. Essa rápida obsolescência do conhecimento deve-se, em grande parte, à velocidade com que estão surgindo novos produtos, devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida dos mesmos, o que faz com que as informações recebidas e treinamentos realizados tornem-se rapidamente obsoletos (URDAN; WEGGEN, 2000 *apud* GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

Para se manterem competitivas nesse mercado dinâmico, as empresas vêm realizando diversas mudanças culturais e estruturais. Entre elas está o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

Além das facilidades trazidas pela evolução tecnológica, ela é portadora de uma enorme potencialidade de usar o computador e dispor da internet como uma biblioteca-escola, que permite a autonomia de se aprender sozinho (FORMIGA, 2003).

Segundo Carvalho e Abbad (2006), as ações educacionais corporativas têm feito uso das novas tecnologias, em particular da internet. De acordo com as autoras, as NTICs (Novas Tecnologias de Informação e Comunicação) abrem um leque de possibilidades de meios para o ensino a distância e, o uso desses recursos nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), têm crescido de forma significativa, principalmente pela possibilidade de acesso simultâneo a muitas pessoas distantes fisicamente (CARVALHO; ABBAD, 2006).

Segundo Ghedine, Testa e Freitas (2006), entre os fatos que potencializam o crescimento dos cursos de EAD nas organizações encontram-se: o alto custo da educação tradicional; a rapidez da mudança dos conteúdos dos cursos de forma dinâmica e personalizada; a limitação de ordem temporal (ditadas por horários de trabalho e dificuldades

de deslocamento); a importância crescente da aprendizagem continuada; as limitações geográficas (impossibilitando o deslocamento de potenciais alunos localizados em regiões distantes); a globalização dos negócios e da educação; a evolução das tecnologias interativas de comunicação; entre outros.

Educação a distância é definida por Fidalgo e Machado (2000, *apud* BARROS, 2003) como:

> Um modelo educativo, que pode ser organizado de modo a possibilitar ao aluno fazer a reconstrução do conhecimento através de sua própria experiência. Ela acontece mediante a separação física entre os atores do processo de aprendizagem (professor e aluno), porém, estabelecendo uma relação de comunicação e aprendizagem multidirecional. Em geral vem ocorrendo através do uso de novas tecnologias, mais precisamente da internet e tem como finalidade vencer a distância física, possibilitando o acesso à educação a um maior número de pessoas, sendo uma importante estratégia de formação.

Outro conceito semelhante, relacionado com EAD é o conceito de treinamento a distância (TaD), definido por Zerbini e Abbad (2005) como:

> Um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas, desenvolvidas na maior parte do tempo no contexto de flexibilidade espacial e temporal entre professor e aluno, de sincronidade e assincronidade, de interação e interatividade e de abertura dos espaços físicos, utilizando-se de meios tecnológicos que facilitam o aperfeiçoamento e a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) por meio do autogerenciamento da aprendizagem do indivíduo.

Romiszowski (2003) utiliza o termo *E-learning* que define como uma atividade que pode ser solitária/individual, ou colaborativa/grupal onde o processo de comunicação pode ser síncrono (ocorrendo em "tempo real", com todos os participantes *online* no mesmo momento) e também assíncrono (permitindo a escolha flexível do tempo de estudo), em seu estudo que busca identificar os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de projetos no campo de inovações educacionais baseadas em tecnologias.

Seu estudo encontra em Phillips (2002), um modelo das fontes de fracasso em projetos de *E-learning*, que se apresenta da forma seguinte:

Nível de produto

- Design inadequado do curso (muita teoria e informação, com pouca aplicação ao mundo real, etc.);
- Design inadequado do E-ambiente (navegação complexa, chats que não funcionam, *interfaces* horríveis);

- Tecnologia que não funciona (má qualidade de áudio ou vídeo, downloads interrompidos, etc.);
- Má gestão das interações pedagógicas e sociais no curso (falta de orientação ou de treinamento dos moderadores virtuais);
- Lentidão no processo de interação entre alunos e instrutores/monitores.

Nível do aprendiz (o contexto interno)

- Falta de tempo para estudar;
- Pouco interesse no conteúdo do curso;
- Pouca motivação para aprendizagem;
- Habilidades inadequadas de auto-estudo;
- Habilidades inadequadas de gestão de tempo;
- Distrações e interrupções na vida (divórcio, mudança de trabalho, responsabilidades familiares, etc.);
- Falta das "E-habilidades" necessárias (download de arquivos, uso de *e-mail* e listas de discussão, etc.);
- Resistência à perda dos "prêmios" do ensino presencial (contato social, amizades, viagens, almoços, etc.).

Nível da organização (o contexto externo)

- Marketing inadequado dos cursos e eventos;
- Falta de uma estrutura clara de recompensas e benefícios de participação;
- Falha de providência de um ambiente de aprendizagem de qualidade adequada;
- Falha de providência de equipamentos de aprendizagem de qualidade adequada;
- Falha de providência de *feedback* gerencial e apoio de aprendizagem adequados;
- Falha de providência de tempo adequado para aprendizagem em serviço;
- Falha geral na organização de uma cultura que valorize a aprendizagem;
- Mandato obrigatório de usar *E-Learning* para toda aprendizagem, retirada de todos os outros métodos;
- Falha em "casar", de forma adequada, os métodos de treinamento com os objetivos pretendidos.

Para Romiszowski (2003), esta lista de causas de fracasso foi a que mais se aproximou de uma análise sistêmica e abrangente de projetos de *E-Learning* e das possíveis fontes de problemas.

Estudos que buscam identificar as variáveis que influenciam no impacto do treinamento a distância, como o de Zerbini e Abbad (2005), concluem que:

> Em cursos a distância, variáveis referentes a "características da clientela" podem assumir maior relevância na explicação de impacto. Isso porque se sabe que o estudante de cursos a distância precisa ter em seu repertório competências complexas de autogestão da aprendizagem, as quais, provavelmente, são fortemente influenciadas por disposições individuais como *locus* de controle, autoeficácia e, principalmente, variáveis motivacionais.

Auto-eficácia é um conceito derivado da Psicologia Social Cognitiva, que de acordo com Bandura (1989, *apud* MENESES; ABBAD, 2010), refere-se às crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários ao sucesso das ações em que se engajam. Supõe-se que, ao se perceberem capazes de obter sucesso em suas atividades, os indivíduos tendem a apresentar melhores níveis de desempenho em relação àqueles que, contrariamente, julgam-se incapazes.

Outros conceitos correlacionados à auto-eficácia, como auto-estima, autoconfiança e autoconceito se relacionam aos resultados de treinamento, mas segundo Meneses e Abbad (2010), ainda precisam ser pesquisados.

Desde a primeira teoria de Educação a Distância, em 1972, que mais tarde foi denominada de teoria da distância transacional, já se considerava o grau de autonomia do aluno como um dos componentes elementares desse campo. A autonomia do aluno é a medida pela qual, na relação ensino/aprendizagem, é o aluno, e não o professor, quem determina os objetivos, as experiências de aprendizagem e as decisões de avaliação do programa de aprendizagem (MOORE, 2002). Dessa forma, buscava-se descrever um aluno ideal totalmente autônomo que seria uma pessoa emocionalmente independente de um instrutor para fazer a mediação entre aluno e matéria.

De acordo com o estudo de Romiszowski, a autonomia (que se relaciona com o aprendiz) representa apenas uma das partes a serem consideradas em se tratando de *E-learning*. Além do aprendiz, a relação envolve o próprio produto (o curso em si), e a organização que promove o curso. Portanto, a responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso dos cursos auto-instrucionais não é apenas do aprendiz, mas também das organizações que

utilizam essa modalidade de treinamento, o que atualmente tem se tornado comum com a criação das universidades corporativas, detalhadas no próximo capítulo.

1.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dentre as tendências que afetam a administração das empresas e, mais especificamente, na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a universidade corporativa é o meio pelo qual a empresa reassume o seu papel na coordenação da educação dos seus empregados (BRANCO, 2006).

A General Motors foi a primeira empresa a abrir uma universidade dentro da organização, quando criou a *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI), em 1927, época em que o termo universidade corporativa ainda não existia. Tendo como exemplo a GM, algumas empresas, como General Electric e Walt Disney, resolveram desenvolver a educação de seu próprio corpo de funcionários dentro das empresas. Em 1955, a General Electric criou a *Crotonville*, mesma década em que o termo "universidade" foi utilizado pela primeira vez pela Walt Disney. A difusão do conceito deu-se na década de 1980, porém no Brasil, o conceito cresceu apenas na década de 1990, mais precisamente na segunda metade dessa década, quando um número maior de empresas as adotou (BRANCO, 2006; VERGARA, 2000; VERGARA; RAMOS, 2002).

Para Eboli (2004), o surgimento de um novo ambiente empresarial onde as mudanças são freqüentes, exigindo respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização, "gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar". É necessário cada vez mais que as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, desenvolvam uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, e para isso as empresas precisam implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Meister (1998, *apud* EBOLI, 1999) aponta cinco forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas que são: organizações flexíveis; era do conhecimento; rápida obsolescência do conhecimento; empregabilidade; e educação global.

Assim, o comprometimento das empresas com o desenvolvimento e educação de seus colaboradores passa a ter caráter de vantagem competitiva sustentável, de onde emerge a idéia

da universidade corporativa (UC), como "eficaz ferramenta para o desenvolvimento e o alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais" (EBOLI, 1999).

"As universidades corporativas apresentam-se como uma tentativa de as organizações envidarem esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico" (VERGARA; RAMOS, 2002).

"A universidade corporativa deve ser encarada como um estratégico guarda-chuva para todo tipo de educação, para todos os empregados e, também, para os consumidores, os fornecedores e a comunidade" (MEISTER, 1998 *apud* EBOLI, 1999).

Para Eboli (1999), a universidade corporativa tem o objetivo principal de desenvolver e instalar as competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para viabilizar as estratégicas negociais. E, apesar das experiências de implantação das UC's diferirem em muitos pontos, tendem a apresentar os seguintes princípios e objetivos:

- Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio;
- Desenhar programas que incorporem os três C's (cidadania, contexto e competências);
- Migrar do modelo sala-de-aula para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar);
- Estimular gerentes e líderes a desenvolverem-se com a aprendizagem, tornando-os também responsáveis pelo processo;
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Outra definição para universidade corporativa é feita por Allen (2002, *apud* VARGAS, 2003), que entende UC como "uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir a sua missão", ressaltando que a efetividade da UC depende de alinhar a aprendizagem e o conhecimento que os empregados e a organização adquiriram de forma a ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Vergara (2000), universidade corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade. O termo "universidade" provoca discussões e algumas considerações. A utilização de tal termo implica reconhecimento de crédito universitário e outorga de diplomas. A maior parte das universidades corporativas não solicita nem conquista reconhecimento de crédito, e isso não tem sido um requisito para o uso do termo "universidade". Para evitar tais distorções no uso desse termo, muitas empresas preferiram

chamar de formas diferentes seus programas de desenvolvimento e treinamento corporativo. Na literatura há uma variedade de termos que apresentam o mesmo significado e propósito de uma universidade corporativa: academia corporativa, instituto de aprendizagem, organização de aprendizagem, faculdade empresarial, escola empresarial, entre outros (BARLEY, 1998 *apud* BRANCO, 2006).

Branco (2006) afirma ainda que, são raras as universidades corporativas que oferecem ou estão dispostas a oferecer diplomas reconhecidos, valendo-se de parcerias com as universidades tradicionais para suprir necessidades específicas de treinamento.

A autora também confirma o entendimento proposto por Allen (2002), afirmando que "a existência de uma boa universidade corporativa está condicionada à sua ajuda para a empresa atingir seus objetivos". Assim, a UC pode ser um poderoso instrumento para ajudar as organizações a chegar onde elas precisam estar por meio de seus funcionários, que estarão desenvolvendo suas habilidades.

A teoria pesquisada mostrou a evolução do treinamento nas últimas décadas, as principais fases do processo de treinamento com ênfase para os métodos de treinamento, em especial ao treinamento auto-instrucional, objeto do presente estudo.

Dessa forma foi possível compreender os fatos que levaram ao surgimento das novas formas encontradas pelas empresas para treinar seus funcionários e a relação de responsabilidade e interesse existente entre os mesmos neste processo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve característica exploratória cujo objetivo, segundo Acevedo e Nohara (2009), é proporcionar maior compreensão do fenômeno que esta sendo investigado. Seguiu uma abordagem qualitativa através da estratégia de estudo de caso, que consiste no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos (SEVERINO, 2007). O estudo de caso, de acordo com Acevedo e Nohara (2009), se preocupa com questões do tipo "como" e "por que", focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais.

A pesquisa teve como unidade de análise uma agência bancária, denominada Agência T, onde foram realizadas individualmente, para fins de coleta de dados, entrevistas em profundidade semi-estruturadas com doze funcionários de todos os níveis gerenciais e operacionais. O roteiro foi elaborado de acordo com a teoria pesquisada e com os objetivos propostos. Antes de iniciar a coleta, foi realizada uma entrevista-piloto que possibilitou alguns ajustes no roteiro previamente elaborado.

Para tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, utilizada para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989 *apud* MORAES, 1999). Segundo Severino (2007), a técnica de análise de conteúdo analisa as informações contidas em documentos, discursos – entrevistas (escritos, orais, imagens), com o intuito de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações, buscando o significado das mensagens, tanto orais, escritas ou gestuais. Essa técnica possibilita o atendimento de inúmeras necessidades de pesquisadores envolvidos na análise de dados de comunicação, especialmente aqueles voltados a uma abordagem qualitativa (MORAES, 1999).

A análise seguiu as cinco etapas propostas por Moraes (1999), que se desenvolveram da seguinte forma:

1ª Preparação das informações: As entrevistas que haviam sido gravadas foram transcritas para a melhor sistematização dos dados. Após a transcrição, houve uma leitura cuidadosa de todas as entrevistas, uma comparação entre as mesmas e a identificação dos dados relevantes.

2ª Transformação do conteúdo em unidades: Através de releitura buscou-se definir os elementos unitários para posteriormente realizar a classificação. Foram definidos como unidades de análise cada um dos entrevistados, codificados de E1 a E12, e

dentro de cada uma das entrevistas foram identificados e unificados os elementos significativos a cada um dos objetivos de estudo (percepções, dificuldades e facilidades, critérios, e benefícios).

3ª Classificação das unidades em categorias: As unidades de análise foram classificadas de acordo com o seu significado, dando origem a comunidades temáticas que atendem diretamente os objetivos da pesquisa, dividindo os dados entre dificuldades, facilidades, critérios, benefícios, e percepções, todos relacionados aos cursos auto-instrucionais. Na fase da unitarização foram identificados dados ligados aos motivos pelos quais a modalidade de treinamento presencial ganhava a preferência dos entrevistados, esses dados formaram uma unidade de análise distinta e importante para atender o objetivo da pesquisa, motivo pelo qual deram origem a uma categoria extra.

4ª Descrição: Para cada categoria, foi produzido um texto síntese expressando o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas.

5ª Interpretação: Nessa fase buscou-se compreender de forma mais aprofundada o conteúdo das mensagens. Os dados foram interpretados com base em proposições teóricas conforme revisão da literatura.

A apresentação da empresa, objeto de pesquisa, e a caracterização dos entrevistados serão feitas no próximo capítulo, seguidas da análise das entrevistas.

Após as análises, foram desenvolvidas algumas considerações sobre o tema em estudo, vinculando-as aos objetivos geral e específicos neste trabalho.

3 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados na análise das entrevistas feitas aos funcionários da agência objeto de pesquisa, bem como a apresentação do contexto onde os dados foram coletados.

3.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo, denominada Banco Alfa, possui mais de 200 anos de existência, mais de 100 mil colaboradores, mais de 4 mil agências e de 40 mil caixas eletrônicos no país, e mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias. Esses são os grandes números apresentados pela empresa, conforme tabela abaixo extraída de em seu site:

Tabela 1 - Grandes números do Banco Alfa

	Jun/09	Jun/10	s/ Jun/09 %
Colaboradores	**113.401**	**116.370**	**2,6%**
Funcionários	103.458	106.241	2,7%
Estagiários	9.943	10.129	1,9%
Rede de Distribuição - País	**17.210**	**18.284**	**6,2%**
Agências	4.928	4.984	1,1%
Outros	12.282	13.300	8,3%
Rede de Distribuição - Exterior	**44**	**45**	**2,3%**
Agências	13	13	-
Outros	31	32	3,2%
Terminais de Auto-Atendimento	**40.262**	**43.942**	**9,1%**
Contas correntes (em mil)	**34.747**	**34.920**	**0,5%**
Pessoas Físicas	32.555	32.695	0,4%
Pessoas Jurídicas	2.192	2.225	1,5%
Adm. de Recursos de Terceiros (R$ bilhões)	**293,9**	**344,9**	**17,3%**

Fonte: Site do Banco Alfa

De acordo com as informações constantes no site da organização, a história educacional do Banco Alfa começou em 1965, com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, momento em que o Banco passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância em parceria com importantes instituições de ensino, escolas

de inglês e oferta de bolsas de estudo no exterior. Inúmeros avanços foram conquistados com o passar dos anos, com destaque para a criação da própria Universidade Corporativa do Banco Alfa, no ano de 2002.

A universidade corporativa do Banco Alfa reúne diversos conteúdos e funcionalidades que visam apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da empresa, além de conduzir em seu âmbito de atuação, os processos operacionais das Diretorias Gestão de Pessoas e de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental.

De acordo com as informações contidas no portal da Universidade Corporativa na internet, seu papel é desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Alfa.

Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais reunidos na Proposta Político-Pedagógica para atuação em gestão de pessoas de 2008 e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
- Dar suporte ao desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a *performance* organizacional, tornando a empresa competitiva; e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco Alfa.

A produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Os meios usados são:

- Treinamentos presenciais;
- Aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- Consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos *online*, etc.

As ações de capacitação estão organizadas em duas grandes vertentes, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Ações de capacitação do Banco Alfa

Programas de Formação Superior e de Apoio à Formação Superior	Programa de Aprimoramento dos Funcionários
• Bolsas de Graduação • Bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização • Bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado • Idiomas a distância	• UAB - Universidade Aberta do Brasil • MBA a distância **Programas de Educação Empresarial** • Cursos • Ciclo de Palestras • Treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional) • Outros eventos de atualização profissional

Fonte: Site do Banco Alfa

Os programas educacionais da empresa vêm beneficiando um grande número de colaboradores, como demonstram as tabelas divulgadas no site na Universidade Corporativa:

Tabela 3 - Obras emprestadas pela biblioteca

Período	Nº de Obras Emprestadas
2005	47.765
2006	47.162
2007	47.880
2008	50.544
2009	53.938

Fonte: Site do Banco Alfa

Tabela 4 - Bolsas concedidas

Período	Graduação	*Lato Sensu*	*Stricto Sensu*	Idiomas Estrangeiros	Idiomas Estrangeiros (a Distância)
2005	3.306	200	15	481	-
2006	1.200	0	0	448	-
2007	500	5	30	423	-
2008	2.264	507	35	271	4.000
2009	1.000	267	33	214	-

Fonte: Site do Banco Alfa

Tabela 5 - Programa de aprimoramento de funcionários

Ano	Funcionários Atendidos
2005	50.154
2006	52.215
2007	49.907
2008	51.194
2009	49.431

Fonte: Site do Banco Alfa

Tabela 6 - Programa MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico Gerencial

Período	Nº de Turmas	Nº Funcionários Participantes	Nº Participantes Externos
2000	43	1.064	363
2001	37	1.010	355
2002	41	1.201	321
2003	11	251	129
2004	70	2.377	121
2005	91	3.777	209
2006	-	2.005	30
2007	1	5	30
2008	-	132	-
2009	-	3.734	500

Fonte: Site do Banco Alfa

Tabela 7 - Horas de treinamento e média por funcionário

Ano	Total de Horas de Treinamento	Média de Horas/Aula por Funcionário
2005	11.130.108	132,26
2006	12.717.516	153,83
2007	11.379.725	139,02
2008	12.434.598	144,48
2009	10.880.700	119,92

Fonte: Site do Banco Alfa

O desenvolvimento de tantas ações para qualificação de seus colaboradores demonstra a preocupação e o comprometimento da empresa com o assunto, principalmente com relação ao incentivo para realização de ensino superior que visa preparar o colaborador no exercício de suas múltiplas funções e possibilita o desenvolvimento de treinamentos onde prevalece a autonomia do treinando, como no caso dos treinamentos auto-instrucionais.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A agência bancária pesquisada, a qual foi denominada de Agência T, localiza-se numa cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul, com aproximadamente dez mil habitantes e economicamente baseada na agricultura. Seu quadro funcional total compõe-se de treze funcionários, dos quais apenas três possuem menos de cinco anos de trabalho na empresa.

A tabela a seguir apresenta os funcionários entrevistados e suas características mais relevantes para análise dos dados coletados:

Tabela 8 - Características dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de banco	Tempo de agência	Carga horária diária de trabalho	Grau de escolaridade	Idade
E1	8 anos	6 anos	6 horas	Nível superior	31 anos
E2	1 ano	1 ano	6 horas	Nível superior	38 anos
E3	2 anos	2 anos	6 horas	Superior em andamento	23 anos
E4	5 anos	5 anos	6 horas	Nível superior	35 anos
E5	23 anos	13 anos	8 horas	Nível superior	39 anos
E6	25 anos	25 anos	8 horas	Nível médio	40 anos
E7	30 anos	30 anos	8 horas	Nível superior	56 anos
E8	10 anos	10 anos	8 horas	Nível superior	36 anos
E9	28 anos	28 anos	8 horas	Nível médio	46 anos
E10	10 anos	1 ano	8 horas	Nível superior	30 anos
E11	6 anos	2 meses	8 horas	Superior em andamento	27 anos
E12	30 anos	4 anos	8 horas	Nível superior	57 anos

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados

Os dados coletados nas entrevistas foram categorizados conforme tabela a seguir:

Tabela 9 - Categorização dos dados

Macro categoria	Micro categoria	Resultados
Dificuldades na realização dos cursos auto-instrucionais	Falta de tempo Falta de organização do tempo Prazo para conclusão Cursos muito extensos Maior dedicação Falta de interação Falta de espaço exclusivo pra realização dos cursos Problemas do sistema Material desatualizado Acesso restrito ao horário de trabalho	Principais dificuldades encontram-se no nível do aprendiz e no nível da organização. Os cursos apresentam poucas falhas no nível do produto.

(continua)

(continuação)

Macro categoria	Micro categoria	Resultados
Facilidades na realização dos cursos auto-instrucionais	Praticidade Flexibilidade Acessibilidade Solução rápida de treinamento Objetividade Material de fácil entendimento	Facilidades inerentes à modalidade auto-instrucional, onde o indivíduo tem autonomia para gerir seu tempo de estudo e forma de se dedicar a aprendizagem.
Critérios utilizados na escolha dos cursos	Cumprimento de metas Necessidade de capacitação Obtenção e aprimoramento de conhecimentos Facilidade de acesso Pontuação fornecida pelos cursos Assuntos de interesse e/ou relacionados com a função Assuntos de menor complexidade	No geral não atende ao objetivo do treinamento, por representar mais uma obrigação do que uma necessidade percebida pelo funcionário.
Motivos da preferência por cursos presenciais	Interação e troca de experiências Presença de um orientador Tempo destinado exclusivamente para a realização do curso Maior motivação	É mais prazeroso para os funcionários adquirir conhecimento através da interação dos cursos presenciais e por conseguirem se desvincular das tarefas de trabalho para dedicação exclusiva ao treinamento.
Benefícios trazidos pela realização dos cursos auto-instrucionais	Conhecimento Aprimoramento profissional Informação para agir de forma ética Pontuação fornecida pelos cursos Momento de reflexão sobre o trabalho Utilização prática do conhecimento adquirido	O conteúdo dos cursos é válido para o treinamento e aplicação no dia-a-dia. Poderiam ser melhor aproveitados se realizados conforme instrução.
Percepção sobre os cursos auto-instrucionais	Importantes para a formação do bancário Opção prática e rápida de treinamento Somente os cursos não são suficientes para treinar o funcionário que ingressa na empresa Cursos são mais uma obrigação a ser cumprida e não apenas fonte de aprendizagem Não são tão bons quanto os presenciais Preferível para assuntos de menor complexidade e importância Forma de avaliação deficiente Principal fonte de treinamento da empresa	Opção válida para treinamento referente a questões de curto-prazo, atendendo a demanda de conhecimento mais urgente, como as relacionadas as tarefas do dia-a-dia. Considerados importantes para a formação do bancário e seu papel na sociedade. Porém, não estão sendo realizados como deveriam, devido as dificuldades apresentadas, o que torna os cursos presenciais oferecidos pela empresa mais atrativos do que os auto-instrucionais e mais eficientes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

A seguir as categorias serão apresentadas com mais detalhes e exemplos.

3.2.1 Dificuldades na realização dos cursos auto-instrucionais

Na visão dos funcionários, o que diferencia os cursos auto-instrucionais dos cursos presenciais (a outra modalidade mais citada) é, principalmente, o esforço pessoal. Eles afirmam que o auto-instrucional exige maior dedicação, pois nessa situação o aprendiz é o responsável pelo próprio aprendizado, enquanto que nos cursos presenciais o aprendizado é construído baseado na interação e troca de experiências.

> No presencial tu pode tá lá de corpo, pode entrar num ouvido e sair no outro. Da mesma forma que o auto-instrucional, só que eu vejo que quando tu tá fazendo um auto-instrucional tu precisa de maior concentração, tu tem que te dedicar, tu tem que estar ali, voltada pro assunto. [...] O presencial é o instrutor que ta te passando e o auto instrucional já diz: auto. É tu mesmo, tu te vira (E2).

Segundo Pacheco *et al* (2005), o método auto-instrucional requer do indivíduo desenvolvimento intelectual e maturidade emocional. Zerbini e Abbad (2005) também destacam entre as variáveis que interferem no impacto do treinamento a distância as "características da clientela", devendo o estudando nesse caso, ter competências complexas de autogestão da aprendizagem, competências essas que se mostram insuficientes nos entrevistados tornando a realização dos cursos auto-instrucionais mais desgastante do que os outros.

A dificuldade encontrada pelos funcionários ao realizarem sozinhos os cursos se deve também a ausência de alguém para esclarecer eventuais dúvidas, para contribuir com um exemplo prático de aplicação da teoria que o curso está apresentando.

> Você ta estudando e cada um interpreta de uma maneira. E no presencial, você pega experiência com outros, então enriquece o conteúdo. O auto-instrucional não. É aquilo ali e a tua capacidade de enriquecer. Se for presencial, vão ter várias cabeças que vão ajudar a desenvolver os temas (E12).

Construir o conhecimento de forma autônoma exige muito esforço e dedicação, ou mesmo concentração, o que se torna difícil no ambiente de trabalho na agência, principalmente para os funcionários que passam a maior parte do tempo no atendimento dos clientes. O aprendizado é mais prazeroso quando realizado em um ambiente preparado para isso, onde o funcionário deixa de ser funcionário para ser aprendiz, se dedicando exclusivamente ao curso. E se torna mais prazeroso ainda quando é feito através de atividades práticas dos cursos presenciais no lugar da teoria dos cursos auto-instrucionais.

Essa também é a razão pela qual os funcionários não utilizam ainda mais o que aprendem nos cursos auto-instrucionais. Se o curso não se relaciona diretamente a atividade desempenhada, se o assunto não é desenvolvido na prática, eles acabam esquecendo com maior facilidade. Dessa forma, os cursos realizados apenas para atender uma solicitação, sem representar um desejo ou necessidade pessoal do funcionário, são pouco aproveitados pelos mesmos.

Porém, não é essa a maior dificuldade encontrada pelos funcionários na realização dos cursos auto-instrucionais, para tanto, os mesmos consideram a falta de tempo.

> Nos cursos presenciais, tu tem uma turma de colegas, tu tem um professor, um instrutor e tu te dedica ao curso em si... Tem curso de seis horas, tem curso de dezoito horas, então tu faz a tua carga horária diária no curso. Já o curso *online*, esses auto-instrucionais, no ambiente de serviço, no teu horário de expediente, que é o que diz a instrução que é pra ti fazer aquelas horas dentro do horário de expediente, tu não consegue fazer (E5).

Todos os entrevistados de alguma forma relataram não haver tempo para realização dos cursos auto-instrucionais durante o horário de trabalho:

> Como que tu vai tirar duas horas por dia do teu trabalho pra fazer um treinamento auto-instrucional na agência?! Mesmo porque, é quase impossível se desvincular do trabalho enquanto tá na agência... Tu muitas vezes, não vai deixar de fazer alguma coisa, de vender alguma coisa, deixar de trabalhar pra fazer um curso auto-instrucional... Então, o tempo dentro do banco é muito limitado (E11).

Nas palavras do E12:

> Hoje quase tá institucionalizado que tu faz o curso de doze horas, duas horas por dia, uma tu faz no banco e outra tu faz em casa. E essa que tu faz em casa tu não ganha pago. Então a disponibilidade de tempo durante o horário de trabalho, é difícil de conciliar... O ideal seria que o funcionário fosse tirado do trabalho e fizesse essas horas... Eu acho que seria interessante, mais válido. Mas se sabe que não temos condições de um caixa, ficar duas horas fora do caixa pra fazer um cursinho!

A falta de tempo, tão enfatizada pelos funcionários como sua principal dificuldade, muitas vezes aparentou ser falta de organização do tempo. Em situações onde houve orientação efetiva para realização do curso, foi possível superar a falta de tempo e seguir o que a instrução do curso recomenda. Isso fica visível nas palavras do E3: “O único que foi seguido [a instrução] foi aquele curso de caixa, que foi na agência e foi orientado [...]. Era o colega que orientava e então ele fazia o horário certo, porque o resto...”

A existência de prazo para concluir o curso também foi apontada como dificuldade. Esses casos costumam ocorrer quando o curso é solicitado para cumprir meta, que exige um prazo limite para cumprimento. A pressa de concluir o curso prejudica o seu aproveitamento, sendo que algumas vezes, os funcionários preferem realizar a avaliação sem ter realizado o curso. Essa avaliação constitui-se de um questionário que deve ser respondido satisfatoriamente. A partir de então, o sistema aceita o curso como concluído.

Outra dificuldade apontada, que se relaciona com o tempo, foi o tamanho do curso. Segundo os funcionários, os cursos auto-instrucionais são muito extensos, o que dificulta que sejam feitos durante o horário de trabalho, pois representa um número de horas muito grande de dedicação, tempo que os mesmos dizem não possuir.

> Eu acho que o conteúdo deles é bastante extenso. Esses cursos que o banco propicia, que são pra serem feitos na agência, a gente tem um tempo muito curto... Nós temos seis horas e quinze aqui dentro e o nosso tempo é muito curto pra ficar fazendo curso (E1).

Muitos também sentem falta de ter um espaço destinado para a realização dos cursos auto-instrucionais. Um lugar tranqüilo, com todos os equipamentos necessários, onde eles ficariam afastados das tarefas relativas ao trabalho. Na opinião do E6: "Acho importante treinar, sempre é bom. Mas assim: cobra, mas dá condições! Tem que fazer o curso? Beleza! Onde? Senta na tua mesa e tu mesmo faz. Aí vou tirar o telefone do gancho? O que eu faço?"

Alguns funcionários relataram a existência de problemas relacionados ao sistema na realização dos cursos *online*, como relata E7:

> Tem um que eu me frustrei, por exemplo, libras. Eu estudei, estudei, e quando cheguei no final... Eu nunca consegui terminar porque o sistema não funcionava. Era de não sei quantas horas. Aquele foi uma frustração, porque o sistema cada dia que eu chegava, eu tinha que começar de novo.

A desatualização do material foi igualmente citada como deficiência desse tipo de curso, como relatado por E11: "Muitos treinamentos auto-instrucionais que eu fiz ano passado, por exemplo, eu tava considerando já obsoletos, porque o material didático muitas vezes não acompanha a evolução tanto dos normativos do banco quanto da legislação."

E outros ainda, que apresentam tempo e disposição para realizar cursos auto-instrucionais fora do horário de trabalho, consideram uma deficiência a empresa disponibilizar o acesso aos cursos *online* somente durante o horário de trabalho.

As principais dificuldades citadas pelos entrevistados estão presentes no modelo das fontes de fracasso em projetos de *E-learning* de Phillips (2002, *apud* ROMISZOWSKI, 2003) citados no capítulo 1.3. A maioria se relaciona ao nível do próprio aprendiz (contexto interno), como falta de tempo, pouco interesse no conteúdo do curso, habilidades inadequadas de auto-estudo, habilidades inadequadas de gestão do tempo e ainda a resistência a perda dos prêmios do ensino presencial (contato social, amizades, viagens, almoços, etc.), o que ajuda a compreender porque a preferência pelos cursos presenciais continua muito forte.

Ao nível da organização (contexto externo) classificam-se a falha de providência de um ambiente adequado, de apoio adequado a aprendizagem, de tempo adequado para aprendizagem em serviço e a dificuldade em oferecer outros métodos, forçando a utilização apenas do treinamento a distância. No nível do produto, as únicas falhas encontradas pelos entrevistados se relacionam ao design do curso, que consideram muito extensos, e a tecnologia que muitas vezes não funciona como deveria.

3.2.2 Facilidades na realização dos cursos auto-instrucionais

Com relação às facilidades identificadas na realização dos cursos auto-instrucionais, destaca-se a praticidade dos cursos. Os funcionários consideram os cursos auto-instrucionais mais práticos e flexíveis com relação ao período de realização, onde o próprio funcionário determina o horário em que irá fazer, administrando o tempo de forma mais conveniente, de forma que não venha a atrapalhar suas tarefas diárias.

Nas palavras de E12: “A facilidade é você estudar a hora que você quiser. Você usa o seu ritmo. Você não tem o compromisso de naquelas seis horas presenciais ou oito horas presenciais ficar ali... você adapta ao seu ritmo.”

Os cursos auto-instrucionais também são considerados mais acessíveis em comparação com os cursos presenciais, pois podem ser realizados no próprio ambiente de trabalho, dispensando o deslocamento e também a autorização prévia por parte do superior. Dessa forma, eles são vistos como uma solução rápida a necessidade de conhecimento que se mostra mais urgente para a realização do trabalho.

> O treinamento auto-instrucional muitas vezes é preferível porque ele é mais rápido, tem uma resposta mais rápida em relação ao fornecimento pelo banco do curso pra ti. Quando tu solicita um treinamento auto-instrucional, em uma semana ele tá aí ou

> tem o ambiente sinapse do banco que tá disponível lá pra ti fazer. No treinamento presencial tu tem que reservar o curso com a gestão de pessoas, o teu administrador tem que autorizar o curso, tem que ter verba na agência pra realização do curso, pra verba de hospedagem, isso aí dificulta um pouco (E11).

Nas palavras do E11 percebe-se também a relação existente entre os cursos e o seu custo. Os cursos presenciais despendem maior custo para a empresa, que tem de arcar com despesas de deslocamento, alimentação e hospedagem. Os funcionários têm consciência de que não seria viável realizar todos os cursos na modalidade presencial, por isso consideram os cursos auto-instrucionais além de mais fáceis para fazer, necessários para suprir a necessidade de treinamento.

Além disso, a objetividade dos cursos também foi citada. Muitos funcionários julgam o material do curso de fácil entendimento e bem elaborado, como relata E7: "Eu acho que o texto é bom, eu acho que costuma ter um texto muito bom os treinamentos do banco, um texto bem agradável de ler..."

Os funcionários conseguem identificar as facilidades inerentes à modalidade de treinamento auto-instrucional, que segundo Pacheco *et al* (2005), possibilita a aprendizagem autodirigida, onde o indivíduo tem a autonomia para gerir seu tempo de estudo, assim como a melhor forma de se dedicar à aprendizagem.

3.2.3 Critérios utilizados na escolha dos cursos

Os funcionários que só realizam cursos auto-instrucionais para cumprir as metas são os mesmos que afirmam preferir outras modalidades de treinamento. Os demais funcionários buscam os cursos auto-instrucionais pela necessidade de capacitação, para obter e aprimorar conhecimentos, pela facilidade de acesso em comparação com os cursos presenciais, pois os presenciais necessitam de autorização do superior e também exige deslocamento, uma vez que é realizado somente em centros maiores. A pontuação fornecida pelos cursos, para fins de concorrência interna, também foi citada como critério de escolha, e ainda o assunto a que o curso se refere, sendo a maior procura pelos assuntos de interesse do funcionário e/ou relacionados diretamente com a função desempenhada pelo mesmo.

Ainda com relação aos critérios utilizados para escolha dos cursos, os funcionários afirmam que preferem utilizar outra modalidade de treinamento que não o auto-instrucional

quando o assunto, objeto do curso, é considerado mais complexo ou mesmo importante, assuntos em que apresentam maiores dificuldades de aprendizagem, e ainda há quem utilize os cursos auto-instrucionais apenas como último recurso, fazendo uso, sempre que possível, de outra modalidade de treinamento.

Os cursos auto-instrucionais se mostram uma opção de treinamento orientado para questões relacionadas a desempenho de curto prazo, o que o diferencia, de acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), de uma ação voltada para o desenvolvimento do funcionário, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

A freqüência média de realização de cursos auto-instrucionais apresentada foi de um curso por mês para alguns funcionários, dois cursos por ano para outros e ainda houve um funcionário que afirmou estar constantemente realizando esse tipo de curso, sendo que, no último mês, todos os funcionários realizaram um curso auto-instrucional para cumprir uma meta estipulada pela empresa.

Foi difícil para os mesmos lembrarem os cursos auto-instrucionais que já realizaram, dando destaque aos cursos realizados mais recentemente e aos cursos que consideram ser importantes para o exercício de suas atividades, como os relacionados à segurança, devido aos riscos envolvidos na profissão. Nesses casos a característica de destaque foi a importância do curso. Nas palavras de E5 sobre o curso de grafoscopia:

> A gente vê que tem outros lugares onde não é bem aplicado o curso. E esse é um curso que quando eu faço a parte de instrução do curso, eu não deixo que o treinando se distraia. Eu fico cobrando, porque é um curso que depois vai exigir mais daquilo que se aprendeu.

E também os relacionados diretamente às atividades desenvolvidas, principalmente os cursos sobre os produtos e serviços oferecidos pelo banco, que são considerados úteis para o dia-a-dia de trabalho. Nesses cursos a característica de destaque foi a utilidade.

Ainda foi possível para os funcionários recordar os cursos que apresentaram problemas durante sua realização, principalmente problemas relacionados ao sistema e ao material utilizado.

A tabela abaixo mostra os cursos lembrados pelos funcionários, divididos entre cursos que se destacaram por aspectos positivos e cursos que se destacaram por aspectos negativos. Alguns cursos aparecem nas duas categorias, demonstrando a divergência de opiniões sobre os mesmos.

Tabela 10 - Cursos auto-instrucionais destacados

	Curso	Aspecto destacado
Cursos lembrados por aspectos positivos	Cadastro	Muito importante/muito útil
	Grafoscopia	Importante/útil/bem orientado
	Curso sobre a nova divisão de carteiras da empresa	Importante/útil/informativo
	Práticas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro	Importante/útil
	Risco de clientes	Importante/útil
	Risco de operações	Importante/útil
	Segurança da informação	Importante
	Certificação em investimentos	Importante
	Auto-atendimento pessoa jurídica	Importante
	Introdução ao processo de crédito	Útil
	Crédito Veículo	Útil
	Matemática financeira	Útil
	Atendimento de excelência	Útil
	Dossiê eletrônico	Útil
	Introdução ao crédito rural	Útil
	Conhecendo a gestão de carteiras	Útil para o público alvo
	Seguro auto	Material bem elaborado/útil
	Seguros de pessoas	Material bem elaborado/útil
	Gerenciador financeiro	Material bem elaborado e completo
	Fundos de investimento	Material bem elaborado
	Negócios com o setor público	Material bem elaborado
	Contabilidade básica	Material bem elaborado
	Fundamentos de marketing	Material bem elaborado
	Desenvolvimento Regional Sustentável	Assunto interessante
Cursos lembrados por aspectos negativos	Curso sobre a nova divisão de carteiras da empresa	Prova difícil/pressão/curto prazo para concluir
	Introdução ao processo de crédito	Material muito extenso/complexo
	Direitos do consumidor	Material muito extenso
	Atendimento de excelência	Material muito extenso
	Crédito pessoa jurídica	Material desatualizado
	Certificação em investimentos	Material mal elaborado
	Atendimento telefônico	Sistema não funciona como deveria
	Língua brasileira de sinais	Sistema não funciona como deveria
	Noções de direito tributário	Sistema não funciona como deveria
	Dossiê eletrônico	Superficial
	Negócios com micro e pequenas empresas	Superficial

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados

3.2.4 Motivos da preferência por cursos presenciais

Todos os funcionários afirmam terem realizado as três modalidades de treinamento disponibilizadas pela empresa (presencial, auto-instrucional e em serviço). A modalidade auto-instrucional é realizada mais freqüentemente para a grande maioria dos mesmos, porém a modalidade preferida é a presencial. Dentre os motivos que justificam a preferência pelos cursos presenciais se destaca a interação com outros funcionários e a presença de um orientador, o que possibilita a troca de experiências.

> Eu prefiro presencial. Porque além de ter o conteúdo que é desenvolvido no curso, como tu faz o curso com outros, pessoas de outras agências, que também são funcionários e, geralmente, num nível de cargo que ocupa é o mesmo, então tu acaba trocando experiências. Então, além de aprender o conteúdo do curso, tu aprende também com a experiência dos outros (E11).

Outro motivo da preferência pelos presenciais está relacionado ao tempo para realização do curso, pois há o afastamento do trabalho e dedicação exclusiva para a realização do curso, de acordo com a afirmação de E9: "O presencial é direcionado, tu ta ali só praquilo, pra estudar. Então é diferente. Tem alguém te mostrando, te incentivando, tu ta disponível, na verdade... Não tem outras coisas pra fazer."

A motivação também foi citada como justificativa a preferência pelo presencial por E1: "Os presenciais são mais motivadores, pra passar motivação, pra você poder fazer as vendas [...]. Tirar o funcionário de dentro do banco uns dias, dar uma chacoalhada nele, motivar, vamos vender!"

3.2.5 Benefícios trazidos pela realização dos cursos auto-instrucionais

No que diz respeito às contribuições ou benefícios proporcionados pelos cursos auto-instrucionais, ganha destaque o conhecimento adquirido através dessa modalidade de treinamento. Na perspectiva dos funcionários, os cursos proporcionam um conhecimento além dos normativos internos, pois eles esclarecem alguns pontos relacionados ao assunto objeto do curso, que o normativo não contempla. Eles vêem também a possibilidade de aprimorar o conhecimento que já possuem no intuito de se desenvolverem profissionalmente e atenderem

a demanda dos clientes. Assim quem tem maior conhecimento em determinado produto acaba se destacando aos olhos dos clientes e dos próprios colegas de trabalho.

Outro importante aspecto citado se relaciona à ética e responsabilidade que envolve o trabalho do bancário. Os cursos auto-instrucionais fornecem ao funcionário a informação para que o mesmo possa agir de forma ética, o que fica claro nas palavras do E10, no momento em que é interrogado sobre a importância dos cursos auto-instrucionais para a formação do bancário:

> Eu acho que te possibilita atender bem o cliente, realizar negócios, agir com ética, com respeito, criar essa mentalidade que eu entendo, que o bancário tem que ter, porque ele é um agente responsável. Eu acho que quando o cliente vem te procurar, ele confia na informação que tu ta prestando, no negócio que tu ta vendendo. Acho que tu tem que ter essa base. Como tu vai passar essa informação sem saber?

Alguns funcionários ainda citam a pontuação adquirida através dos cursos auto-instrucionais para fins de concorrência interna, como um importante benefício proporcionado pelos cursos, e outros reconhecem o momento de realização dos cursos auto-instrucionais como um momento de reflexão, onde é possível conhecer melhor os produtos e serviços oferecidos pelo curso e pensar como isso pode ser oferecido para o cliente e que táticas podem ser usadas para convencê-lo, como afirmado pelo E11: “Também o treinamento auto-instrucional é o tempo que tu tira pra pensar sobre aquele produto. Tu tendo esse tempo de pensar sobre aquele produto vão surgindo idéias de como vender produto”.

Apesar de não enfatizarem tanto os benefícios proporcionados pelos cursos auto-instrucionais, e mesmo predominando a preferência pela modalidade presencial, todos os funcionários afirmaram que utilizam no dia-a-dia de trabalho o conhecimento adquirido através dos cursos auto-instrucionais, reconhecendo situações em que esse conhecimento fez a diferença, como relatado por E3: “No caixa um cheque que eu peguei esses dias, falsificado, que daí nós descobrimos... e isso foi graças ao curso que ensina a reconhecer a assinatura e o cheque, o curso de grafoscopia”.

Os funcionários ainda disseram que consideram importante a realização de cursos auto-instrucionais e, inclusive, recomendam que todos os colegas façam esse tipo de curso para adquirir conhecimento, o maior número de cursos possíveis.

3.2.6 Percepção sobre os cursos auto-instrucionais

Todos os funcionários da agência reconhecem que os cursos auto-instrucionais são importantes para a formação do bancário, principalmente pela necessidade de manterem-se atualizados perante o ritmo constante de mudanças que fazem parte do seu universo de trabalho, como as mudanças na legislação, nos normativos da empresa e no próprio sistema de trabalho. Segundo os entrevistados, existe uma gama muito grande de produtos e serviços oferecidos pela empresa, bem como um grande número de leis e normativos internos que os mesmos necessitam conhecer para o bom desempenho do seu trabalho, dessa forma, o conhecimento se torna extremamente necessário e os cursos auto-instrucionais, por se apresentarem como a opção mais prática e rápida de treinamento oferecida pela empresa, tornam-se fundamentais para suprir essa necessidade.

Os funcionários que trabalham a mais tempo na empresa, mostraram o quanto a realidade de trabalho mudou nos últimos anos, principalmente devido ao avanço tecnológico e à reestruturação bancária, como relatou E6: "Ah era bem diferente... Na verdade, serviço tinha, mas tinha um monte de gente. Tu fazia só aquilo, específico... Se tu batia partida, batia partida. Não tinha que fazer tudo que é coisa". Esses funcionários geralmente aprendiam a executar o trabalho com um colega mais experiente ou com o superior que era responsável pelo setor onde estavam inseridos. Os cursos disponíveis na época eram predominantemente presenciais, com maior duração do que os cursos presenciais atuais e de uso menos freqüente.

Esses funcionários compartilhavam a idéia de desenvolver sua carreira dentro da empresa, onde pretendiam permanecer até a aposentadoria:

> Lá pelo início dos anos 90, o banco nos passou um filme sobre admissão de funcionário na Toyota no Japão [...] quando eles admitem um funcionário é feita uma festa pra ele. Ele ta entrando numa nova vida... que seria pra vida toda... O banco nos passou esse filme, dando a impressão que era assim também. E realmente era... Eu fiz faculdade porque eu fiz antes de entrar no banco, senão, não faria mais. Pegasse a maioria dessa turma aí era assim... Entrei no banco agora é só trabalhar aqui e pronto.
> Em 98, quando mudaram as coisas, o sistema de contratação, teve uma entrevista na revista do banco, com uma dessas novas funcionárias... Aí ele [o chefe] bateu no ombro dela e disse: é o primeiro emprego dela! (E12).

As respostas dos entrevistados trouxeram um assunto que não foi previamente pesquisado na revisão da literatura: a reestruturação bancária. Para a melhor interpretação dos dados tornou-se necessário rever alguns pontos importantes sobre o assunto.

De acordo com Larangeira (1997), o processe de reestruturação produtiva do setor bancário no Brasil está em andamento desde a década de 70. No decorrer desse período ocorreram inúmeras mudanças significativas para o setor e em especial para a sua força de trabalho, com destaque para o aumento da concorrência no setor, devido à entrada de bancos estrangeiros no mercado e a necessidade de elevar a qualificação dos funcionários como forma de enfrentar as freqüentes mudanças geradas tanto por fatores externos como por fatores internos.

A maioria dos bancários dos anos 70 e 80 exerciam a função de caixa e escriturário. Com a reestruturação, houve uma forte redução do trabalho burocrático já que as rotinas são informatizadas, assim o novo bancário necessita de outros conhecimentos, relacionados a vendas, mercado financeiro, utilização de *softwares*, matemática financeira, além de atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender (LARANGEIRA, 1997). Exige-se do profissional maior grau de autonomia e polivalência, pois deve estar apto para desempenhar qualquer operação demandada pelo cliente e também existe pressão em termos de treinabilidade, no sentido de que o funcionário torne-se responsável por sua empregabilidade.

Ainda de acordo com Larangeira (1997), em termos de estratégia organizacional, o setor bancário brasileiro aproxima-se do modelo alemão baseado no cultivo do cliente, porém não haveria no Brasil, a mesma preocupação com a formação profissional específica para os bancários, como se verifica na Alemanha. A política mais geral observada no Brasil é a de buscar no mercado externo de trabalho os profissionais mais qualificados e realizar treinamentos rápidos na área operacional.

As mudanças ocorridas na sociedade e no mercado do trabalho nas últimas décadas ganha contornos próprios do setor bancário, e essa diferença de abordagem da própria carreira, da forma como o trabalho é organizado e executado, reflete nos critérios utilizados pelos funcionários na escolha dos cursos a serem realizados. Hoje, o primeiro contato do funcionário com o trabalho é feito por meio de curso, onde são apresentadas noções gerais sobre o trabalho a ser desenvolvido e a forma de funcionamento da empresa. Os colegas mais experientes ainda fornecem auxílio para os que estão iniciando, mas de forma menos intensa, como relata E3 ao falar sobre as dificuldades que teve ao iniciar na empresa: “os colegas não tinham muito tempo pra explicar, tinha que tá incomodando...”

A empresa solicita ainda uma relação de cursos, considerados básicos, que o funcionário novo deve fazer durante o primeiro ano de trabalho. Além do curso introdutório, existem mais dois cursos presenciais nessa lista, os demais são cursos auto-instrucionais. Os funcionários com menos de cinco anos na empresa realizaram os cursos contidos na lista,

porém foram os únicos entrevistados que relataram dificuldades relacionadas à execução do trabalho ao ingressarem na empresa. Esses mesmos funcionários não consideram os cursos sua principal fonte de aprendizagem inicial. Relatam que aprenderam sozinhos, com a prática do trabalho e através da leitura dos normativos, e, apesar das dificuldades, os colegas costumam auxiliar.

Os cursos contidos na lista são vistos mais como uma obrigação a ser cumprida do que como fonte de aprendizagem. Essa visão se estende aos demais cursos, principalmente aos auto-instrucionais, que, segundo a maioria dos entrevistados, são realizados apenas quando solicitado para cumprir as metas de treinamento estipuladas pela empresa.

> Nos últimos quatro anos e meio, eu não procurei pra fazer nenhum curso, extra banco... Só esses cursos que tenha meta, que a gente tem que fazer. Chegam assim: Tem prazo pra fazer esse curso até tal dia!... Daí eu faço... Mas, de eu ter procurado, não (E1).

Fica claro na análise dos dados coletados que os cursos auto-instrucionais apesar de apresentarem algumas deficiências, são considerados como uma modalidade válida de treinamento para esses funcionários, porém, a forma como os cursos estão sendo realizados, prejudica o seu aproveitamento. Os próprios funcionários reconhecem isso. Nas palavras do E9:

> Eu acho que o conteúdo é muito bom... Tu pega conteúdo que tu vai ver, não dá pra discutir que não dá pra aprender naquilo ali. Só que a forma como a gente pratica o curso, eu acho que não tá legal. Pode ser pessoal, mas eu observo que muitos colegas fazem do mesmo jeito que eu.

Os funcionários admitem não seguir as instruções para realização dos cursos auto-instrucionais, apesar de considerarem isso importante para o bom aproveitamento do curso. O motivo apontado foi a falta de tempo. Eles alegaram que as instruções sugerem que o curso seja realizado em um período de tempo muito extenso, tempo esse que os mesmos não disponibilizam.

Já nos cursos presenciais, os funcionários são retirados do seu local de trabalho, destinando o seu tempo exclusivamente a aprendizagem. Assim, os cursos presenciais são melhor aproveitados e ganham a preferência dos funcionários, que os consideram melhores do que os cursos auto-instrucionais e também mais indicados para tratar de assuntos de maior complexidade ou importância.

A forma de avaliação dos cursos, principalmente os cursos *online* também foi criticada, tanto pelo conteúdo das questões, que muitas vezes não condizem com o conteúdo apresentado pelo curso, como também pelo fato de resumir a realização do curso pela realização da prova, pois ao realizar a prova atingindo o mínimo do desempenho exigido para tal, o sistema considera aquele curso como tendo sido realizado pelo funcionário. Por esse motivo, em situações onde não existe interesse pessoal no conteúdo do curso, mas mesmo assim o curso é exigido para o cumprimento de metas, os funcionários realizam o curso pelo caminho mais curto: vão direto para a avaliação, conforme afirmado por E12:

> Essa história do banco nos dar um prazo até tal dia todos tem que estar com o curso feito. Isso nos força a fazer isso, senão nós vamos perder ponto aqui, vamos perder ponto ali... Até somos capazes de perder a PLR.

A avaliação é uma importante etapa do treinamento, que serve para determinar sua efetividade, e, de acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), é apenas um dos quatro critérios que devem ser considerados para uma boa avaliação. A avaliação da aprendizagem verifica na prática o que foi assimilado em comparação com o resultado apresentado anteriormente. Aspecto que se apresenta incompleto nas avaliações dos cursos auto-instrucionais mencionados pelos entrevistados.

Apesar de todos os problemas, dificuldades e deficiências referentes aos cursos auto-instrucionais que foram citados, os funcionários não imaginam a substituição desses cursos, por reconhecerem o quanto eles são necessários na realidade em que encontram-se inseridos, tanto no que diz respeito a sociedade como um todo, como na realidade da própria empresa, pois trata-se de uma empresa com abrangência nacional, com um grande número de funcionários, exercendo uma atividade de grande responsabilidade para a sociedade e com necessidade de treinar todo seu quadro funcional de forma a se manter competitiva perante a acirrada concorrência do ramo.

A possibilidade de acesso simultâneo a muitas pessoas distantes fisicamente é um dos principais fatores que potencializam o crescimento dos cursos a distância. Ghedine, Testa e Freitas (2006) também citam o alto custo da educação tradicional, a rapidez da mudança de conteúdos, a limitação de ordem temporal, as limitações geográficas que impossibilitam o deslocamento de potenciais alunos localizados em regiões distantes, entre outros. Fatores esses que representam a realidade da empresa estudada, justificando a utilização cada vez maior dessa modalidade de treinamento.

Outra observação importante, relacionada à característica dos entrevistados é que a grande maioria possui nível superior. O incentivo ao desenvolvimento através de nível superior está inclusive presente nas práticas educacionais da empresa, porém, mesmo possuindo elevado nível de escolaridade, os funcionários parecem não estar preparados para o estudo autônomo, para realizarem os cursos auto-instrucionais disponibilizados pela empresa, o que indica uma necessidade de continuar as pesquisas sobre os aspectos relacionados com a autonomia para realizar treinamentos.

O planejamento de um treinamento deve considerar a prontidão e motivação do treinando, de acordo com Bohlander, Snell e Scherman (2005), ou seja, a maturidade e experiência do treinando devem ser avaliadas a fim de determinar se possuem os conhecimentos e habilidades necessários para compreender o conteúdo do treinamento. Juntamente com a finalidade, recursos disponíveis e investimento, o público-alvo também deve ser observado para a escolha do melhor método para implementar o treinamento, sendo que para Marras (2000), a seleção do método é a maior questão no desenho do treinamento. Com relação a isso, os entrevistados demonstram que os cursos auto-instrucionais disponibilizados não estão de acordo com suas características.

Os funcionários entrevistados reconheceram suas próprias dificuldades e sugeriram algumas melhorias para os cursos auto-instrucionais que se relacionam basicamente com a forma de realização dos mesmos. Eles imaginam que os cursos seriam melhor aproveitados se existisse alguma forma de interação, que poderiam ser na forma de reuniões virtuais ou da forma preferida pela maioria: presencial. Foi sugerida pelos mesmos a criação de grupos locais, no âmbito da agência, onde todos pudessem interagir e trocar experiências.

No que diz respeito à coleta de dados, os funcionários entrevistados compartilharam da mesma opinião nos principais pontos da pesquisa, o que facilitou na identificação e análise dos dados, fortalecendo os resultados.

Todos se mostraram dispostos a colaborar com a pesquisa, desde que mantido o sigilo sobre suas identidades, proporcionando opiniões e relatos mais fiéis a realidade, e assim enriquecendo a presente pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou investigar como os cursos auto-instrucionais estão sendo utilizados pelos funcionários dentro do ambiente de uma agência bancária – Agência T – através da análise da percepção dos funcionários da agência sobre os cursos auto-instrucionais oferecidos pela empresa – Banco Alfa.

No que se relaciona a percepção geral dos funcionários acerca dos cursos auto-instrucionais disponibilizados pela empresa, a visão dos mesmos é que esses cursos representam uma opção válida para treinamento, orientado para questões a serem desempenhadas em curto-prazo. Treinamentos rápidos para necessidades imediatamente vinculadas às funções realizadas no dia-a-dia de trabalho.

Apesar de não perderem seu caráter de utilidade na visão dos funcionários, os cursos auto-instrucionais não estão sendo utilizados apenas com o objetivo de adquirir conhecimento. Como critério para escolha dos cursos, a maioria é realizada para atender a uma demanda de metas estabelecidas pela própria empresa, desvirtuando a finalidade do curso. Uma vez que o curso é realizado sem representar um interesse pessoal do funcionário, o comprometimento do mesmo com a aprendizagem diminui, preferindo cumprir a meta dentro do prazo estabelecido do que realizar o curso no tempo necessário para adquirir conhecimento.

Com relação aos benefícios proporcionados pelos cursos auto-instrucionais, os mais relevantes para os funcionários são a sua utilidade e importância com relação ao tipo de trabalho executado e também consideram o material do curso de boa qualidade. Porém, esses cursos não são procurados com maior freqüência, principalmente devido à falta de tempo, que representa a maior dificuldade enfrentada pelos funcionários na realização dos cursos auto-instrucionais. O volume de trabalho é muito grande, não sobrando tempo para realizar os cursos durante o horário de trabalho. Outra dificuldade relacionada à realização desses cursos no ambiente da agência é a falta de um espaço exclusivo para tal e a falta de um orientador, alguém para ajudar na organização do tempo para realizar o curso, alguém que conseguisse acompanhar o treinando e solucionar eventuais dúvidas.

Poucos foram os problemas relatados no nível de produto, o que reforça a percepção dos funcionários de que os cursos estão sendo bem elaborados. Os principais problemas se encontram no nível do próprio aprendiz e no nível da organização. Os funcionários apresentam dificuldades para gerenciar seu tempo, para o estudo autônomo e apresentam

resistência a perda pelo contato social proporcionado pelos cursos presenciais, e por outro lado, a empresa não fornece as condições necessárias para a realização dos cursos, não disponibiliza tempo, não disponibiliza local adequado, dificultam o treinamento em outras modalidades e ainda transformam a realização de cursos em metas a serem cumpridas.

Se o interesse da empresa ao estipular metas de treinamento é o de capacitar e qualificar seus funcionários, isso não vem sendo desenvolvido da forma adequada. Os cursos feitos para cumprir meta são feitos "às pressas", sem o funcionário adquirir conhecimento, o que pode gerar equívocos na informação que a empresa possui sobre o treinamento, conforme apresentado na tabela 7, que apresenta a média de horas de treinamento por funcionário, pois se o funcionário realiza diretamente o questionário de avaliação para dar o curso como concluído, as horas computadas pelo sistema como horas dedicadas ao treinamento não correspondem à realidade. Dessa forma, se a empresa orientasse melhor os funcionários e a agência com relação à realização e a importância do treinamento, o aproveitamento dos cursos poderia ser maior e ainda seria possível cumprir as metas.

Se por um lado, a empresa precisa de funcionários qualificados para manter-se competitiva no setor e para isso vem investindo na educação de seus colaboradores, por outro lado os funcionários também necessitam de capacitação para tornarem-se polivalentes como a função exige, o que divide a responsabilidade do treinamento entre ambas as partes. Porém cabe a empresa planejar um programa de treinamento adequado, de acordo com as características dos treinandos.

A empresa poderia fornecer um suporte maior para a realização dos cursos, com mais orientação, para que não apenas a meta de treinamento seja atingida, mas sim o principal, que é o objetivo do treinamento. Poderia também acrescentar alguma forma de interação aos cursos auto-instrucionais, uma vez que a interação representa um dos principais motivos pelos quais os funcionários preferem os cursos presenciais. Essa interação poderia ser de forma virtual, abrangendo todo o universo da empresa, ou a partir da formação de grupos de estudo dentro da agência, representando uma ação local, mas que deveria ser realizada com o apoio e organização da empresa.

Os resultados do treinamento poderiam ser melhores se a empresa adequasse as suas ações de qualificação para o seu público-alvo. Uma questão a ser considerada, que não seria difícil de implementar uma vez que a empresa vem realizando parcerias com as melhores instituições de ensino há alguns anos, é a criação de um curso superior específico para bancários, como mencionado por Larangeiras (1997), esse curso já existe na Alemanha.

Não poderia deixar de citar como limitação do presente estudo, a realização da pesquisa em apenas 1 das mais de 4 mil agências que a empresa possui. Seria interessante conhecer a realidade das demais agências para verificar se os padrões apresentados são os mesmos e para conhecer o meio que cada agência encontra para driblar as dificuldades na realização dos treinamentos auto-instrucionais.

Estudos futuros poderiam aprofundar mais a questão dos critérios para escolha dos cursos e investigar os aspectos motivacionais, uma vez que, a partir disso os entrevistados apontaram a preferência por outros tipos de treinamento que não o auto-instrucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Daniela Melaré Vieira. Educação a distância e as novas demandas ocupacionais. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 21, p.45-65, jan./jun.2003.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, n.4, p.87-102, 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANCO, Alessandra Rosa. O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.7, n.4, p.99-120, out./dez. 2006.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onizia de Fátima Assunção. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem.** Brasília: Senac, 2006.

CARVALHO, Renata Silveira e ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Rev. adm. contemp.** [online]. Curitiba, vol.10, n.1, p. 95-116, jan./mar. 2006. Disponível em: < http:// www .scielo. br / scielo .php ? script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 jul. 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa Pereira. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.4, p.56-64, out./dez. 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FORMIGA, Marcos. Educação a Distancia no Brasil: O que está acontecendo nas empresas e escolas. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e A Distância**, São Paulo, v. 2, p.1-7, 2003. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2003_

Educacao_Distancia_Brasil_Marcos_Formiga.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2010.

GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gregianin and FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** [online]. Rio de Janeiro, vol.40, n.3, p. 427-455,mai./jun.2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 19 jun. 2010.

LARANGEIRA, Sônia M.G.. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educ. Soc.** [online]. São Paulo, vol.18, n.61, pp. 110-138, dez. 1997. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 nov. 2010.

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

MENESES, Pedro Paulo Murce e ABBAD, Gardênia da Silva. Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. **Psicol. Reflex. Crit. [**online**].** Porto Alegre, vol.23, n.1, p. 121-130, jan./abr. 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722010000100015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 jun. 2010.

MOORE, Michael G.. Teoria da Distância Transacional. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e A Distância**, São Paulo, v. 1, p.1-14, 2002. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2002_Teoria_Distancia_Transacional_Michael_Moore.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2010.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Educação – Revista Quadrimestral Faculdade de Educação PUCRS**. Porto Alegre, v.21, n.37, p.5-31, mar. 1999.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PILATI, Ronaldo e ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.** [online]. Brasília, vol.21, n.1, p. 043-051, jan./abr. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722005000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 jun. 2010.

RODRIGUEZ, Isabel. Teoria x EaD x Tempos Velozes. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, v. 4, p.1-11, 2005. Disponível em:

<http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2005_Teoria_Ead_Tempos_Velozes_Isabel_Rodriguez.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2010.

ROMISZOWSKI, Alexander. O futuro de e-learning como inovação educacional: fatores influenciando o sucesso ou fracasso de projetos. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, v. 2, p.1-15, nov. 2003. Disponível em: < http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2003_Futuro_E_Learning_Inovacao_Educacional_Alexander_Romiszowski.pdf >. Acesso em: 22 jul. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho cientifico.** 23 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração,** São Paulo, v.31, n.2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo,** São Paulo, v.38, n.4, p. 373-379, out./nov./dez.2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n. 5, p 181-188, set./out. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant.; RAMOS, David Ricardo. Motivos para a Criação de Universidades Corporativas - Estudo de Casos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.3, n.2, p. 79-98, jul./dez. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Conte como foi o início de trabalho nesta agência.
2. O banco disponibiliza hoje o treinamento presencial (aquele que é feito em salas de aula), treinamento auto-instrucional (cursos *online*, mídia impressa e vídeo) e treinamento em serviço (aqueles que são praticados no horário de trabalho, na execução da atividade objeto do curso). Quais desses tipos de treinamento você já utilizou? Fale um pouco sobre eles.
3. Qual modalidade de treinamento, das que o banco oferece, você prefere? Por quê?
4. Você lembra quais os cursos auto-instrucionais disponibilizados pelo banco você já fez? E como você os avalia?
5. Com que freqüência você realiza os treinamentos auto-instrucionais disponibilizados pelo banco?
6. O que leva você a escolher um treinamento auto-instrucional?
7. Em que situações você prefere utilizar outra modalidade de treinamento que não o auto-instrucional? Por quê? Exemplifique.
8. Quais as principais dificuldades que você identifica na realização do treinamento auto-instrucional? Dê exemplos.
9. Quais as principais facilidades que você identifica na realização do treinamento auto-instrucional? Dê exemplos.
10. Em sua opinião, quais as principais diferenças entre os treinamentos auto-instrucionais e os outros tipos de treinamento que a empresa disponibiliza?
11. Quais as contribuições ou benefícios proporcionados pelos treinamentos auto-instrucionais? Cite exemplos.
12. Você aplica o que é abordado nos treinamentos auto-instrucionais em situações do dia-a-dia de trabalho? Como aplica? Relate alguma situação.
13. Você recomendaria para colegas de trabalho a realização de treinamentos auto-instrucionais? Quais?
14. Você segue as instruções para a realização dos treinamentos auto-instrucionais? Considera isso importante para o bom aproveitamento do curso?
15. Qual a importância do treinamento auto-instrucional para a formação do bancário?
16. A modalidade de treinamento auto-instrucional poderia ser substituída por outra? Qual? Por quê?

17. Você teria alguma sugestão para melhoria dos treinamentos auto-instrucionais que a empresa disponibiliza?
18. Você gostaria de fazer mais algum comentário sobre o assunto?