

**Grazianny Santiago Amorim Araújo**

**A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE  
TIMON - MA**

**Recife  
2019**



Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE TIMON  
- MA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância.

Linha de Pesquisa: Gestão e Produção de Conteúdo para Educação a Distância

Orientador: Prof. Dr. José de Lima Albuquerque

**Recife**  
**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife - PE, Brasil

A663e Araújo, Graziany Santiago Amorim  
A educação a distância e a formação de recursos humanos em uma  
instituição de ensino superior privada no município de Timon - MA /  
Graziany Santiago Amorim Araújo. – 2019.  
135 f.: il.

Orientador: José de Lima Albuquerque.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão  
em Educação a Distância, Recife, BR-PE, 2019.  
Inclui referências e apêndice(s).

1. Ensino a distância 2. Recursos humanos na educação  
3. Corporações 4. Educação permanente 5. Educação baseada na  
competência I. Albuquerque, José de Lima, orient. II. Título

CDD 371.394422

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE  
TIMON - MA

Graziany Santiago Amorim Araújo

Dissertação julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, defendida e aprovada por unanimidade em 10/06/2019 pela Banca Examinadora.

Orientador:

---

---

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância - UFRPE

Banca Examinadora:

---

---

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância - UFRPE

---

---

Prof. Dr. Márcio Aurélio Carvalho de Moraes

Membro Externo – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica PROFEPT (Mestrado profissional em Rede). Instituto Federal de Educação. Ciência e Tecnologia do Piauí, Parnaíba - PI – IFPI

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu socorro presente na hora da angústia, ao meu esposo Jeorgio Leão por toda a ajuda dispensada e paciência, as minhas filhas e a minha mãe, amo vocês..

## AGRADECIMENTOS

Ao Meu Deus todo Poderoso, início e fim de tudo, Senhor da minha história, agradeço por tudo que sou, e por ter conseguido, a Ti toda honra, gloria e louvor.

Ao meu esposo Jeorgio Leão Araújo, eu te agradeço meu marido, por toda a ajuda, paciência, companheirismo, amizade, amor, muito obrigada, muito mesmo, sem você não teria conseguido, te amo.

As minhas filhas Mariana e Isabela, muito obrigada por suportar minha ausência, minha força veio de vocês duas, lhes amo infinitamente.

A minha mãe Ana Santiago, pelo incentivo e também pelas orações, valeram a pena.

Ao Prof. Dr. José de Lima Albuquerque, meu orientador, exemplo de profissional e grande amigo, muito obrigada pela confiança e por não ter me deixado desistir desta batalha. Quando crescer, quero ser igual a você.

Aos professores do programa - PPGTEC, representado pelo Prof. Dr. Rodrigo Nonamor, pela oportunidade de aprender e a crescer profissionalmente.

Ao IESM, representada pela Dona Rosilene, pelo incentivo nesta caminhada árdua, o meu muito obrigada.

Aos colaboradores do Programa – PPGTEC, através dos quais agradeço a Rayana, a Williana e o Carlos pela ajuda e apoio durante todo este período.

Quero agradecer a todos aqueles que sempre confiaram em mim, desde sempre.

À minha família e aos meus verdadeiros amigos, sempre. Sempre mesmo.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”  
(Marthin Luther King)

## RESUMO

As exigências atuais do mundo do trabalho, o acirramento competitivo entre as empresas e instituições e ainda o avanço da tecnologia da informação e comunicação são aspectos que norteiam o avanço da EaD em ambientes corporativos. Diante do exposto, esta pesquisa possui como objetivo primário, investigar no âmbito da formação continuada de recursos humanos em ambientes corporativos, como a Educação a Distância pode contribuir para a capacitação de funcionários técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM localizado na cidade de Timon – MA. Diante deste cenário a estratégia da EaD se apresenta como uma ferramenta apropriada e oportuna para a viabilização de treinamentos/capacitações de maneira continuada destinada aos colaboradores de nível técnico-administrativo por suas características de alcance, flexibilidade, autonomia e custos competitivos, sobretudo, em tempos de crise econômica. O aporte teórico utilizado para a elaboração deste estudo priorizou os seguintes conteúdos: Formação profissional em organizações corporativas; Educação Corporativa; Aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências; A educação à distância como metodologia mediadora na formação de competências profissionais; Metodologias, recursos e práticas pedagógicas da EaD na educação corporativa; Mensuração e indicadores de resultados para a Educação corporativa a distância; Modelos tradicionais de avaliação dos resultados em Educação Corporativa e considerações sobre definição de critérios e indicadores de desempenho. Esta pesquisa quanto a abordagem foi caracterizada como qualitativa, sendo descritiva quanto à definição dos objetivos e quanto aos procedimentos metodológicos e técnicos, bibliográfica e de pesquisa de campo. Foram utilizados três questionários e a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumentos de coleta de dados. Os questionários foram aplicados aos técnicos administrativos, as questões foram analisadas com base no procedimento de triangulação dos dados. Os resultados encontrados denotam que os técnicos administrativos possuem em sua maioria acesso a rede mundial de computadores, entendem ser necessária a formação continuada, já fizeram em sua maioria pelo menos um curso em EaD, sendo, portanto, favoráveis para que sejam disponibilizadas aos mesmos, capacitações futuras utilizando a modalidade EaD. Os resultados ainda denotam que os indicadores de desempenho segundo Kirkpatrick



(2010) através da EaD foram satisfatórios, onde se observou uma performance positiva para estes funcionários quanto a assimilação de novos conhecimentos viabilizados pela EaD. Foi possível ainda identificar algumas das necessidades e percepções dos empregados quanto a capacitações. Por fim, ratificou-se a necessidade da criação de um curso de capacitação focado no desenvolvimento de competências através modalidade EaD.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Educação a Distância. Desenvolvimento. Competência.

## ABSTRACT

The current demands of the world of work, the increased competition between companies and institutions, and the advancement of information and communication technology are aspects that guide the advancement of distance education in corporate environments. Given the above, this research has as its primary objective, investigate in the context of continuing training of human resources in corporate environments, such as Distance Education can contribute to the training of technical-administrative employees of the Institute of Multiple Higher Education - IESM located in the city of Timon - MA. Faced with this scenario, the distance education strategy is presented as an appropriate and timely tool for the continuous viability of training aimed at technical-administrative level employees due to its characteristics of reach, flexibility, autonomy and competitive costs, especially at times. of economic crisis. The theoretical support used for the preparation of this study prioritized the following contents: Professional training in corporate organizations; Corporative education; Organizational learning and skills development; Distance education as a mediating methodology in the formation of professional skills; Distance education methodologies, resources and pedagogical practices in corporate education; Measurement and result indicators for corporate distance education; Traditional models of evaluation of results in Corporate Education and considerations on definition of criteria and performance indicators. This research approach was characterized as qualitative, being descriptive as to the definition of objectives and the methodological and technical procedures, bibliographic and field research. Three questionnaires and the documentary analysis of the Institutional Development Plan (PDI) were used as data collection instruments. The questionnaires were applied to the administrative technicians, the questions were analyzed based on the data triangulation procedure. The results show that most of the administrative technicians have access to the world wide web, they understand the need for continuing education, they have already done at least one course in distance education, and are, therefore, favorable to make them available, future training using the distance education modality. The results also show that the performance indicators according to Kirkpatrick (2010) through distance education were satisfactory, where we observed a positive performance for these employees regarding the assimilation of new knowledge made possible by distance education. It was also possible to identify

some of the employees needs and perceptions regarding training. Finally, the need to create a training course focused on skills development through distance education was confirmed.

Keywords: Corporate Education. Distance education. Development. Competence.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por turno de trabalho	70
Gráfico 2	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por faixa etária	71
Gráfico 3	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por nível de escolaridade	72
Gráfico 4	Distribuição dos técnicos administrativos por tempo de trabalho no IESM-MA	73
Gráfico 5	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a realização de curso de Informática	74
Gráfico 6	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao nível do curso de Informática realizado	74
Gráfico 7	Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a recenticidade da participação no curso de informática	75
Gráfico 8	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a participação em treinamento sobre suas atividades ao ingressarem na IES	77
Gráfico 9	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a periodicidade de realização de cursos/treinamentos direcionada aos funcionários por parte da IES	78
Gráfico 10	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção de existência na IES de uma política institucional de formação continuada	79
Gráfico 11	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao nível de satisfação dos cursos/treinamentos direcionados aos funcionários por parte da IES	79
Gráfico 12	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a definição do turno mais eficiente para a realização de cursos/treinamentos direcionada aos funcionários por parte da IES	80
Gráfico 13	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção da correlação entre a formação contínua e empregabilidade	81
Gráfico 14	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção do estímulo desenvolvido pela direção da IES para que estes busquem aperfeiçoamento contínuo	82
Gráfico 15	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção de que seu ambiente de trabalho oferece condições de crescimento profissional e humano	83
Gráfico 16	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a motivação que os impulsiona a buscar aperfeiçoamento contínuo	83

Gráfico 17	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a participação em curso/treinamento via EaD	85
Gráfico 18	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a recenticidade de participação em curso/treinamento via EaD	86
Gráfico 19	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação sobre o domínio de conteúdo do tutor do curso em EaD	88
Gráfico 20	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação sobre a interatividade do tutor no AVA do curso em EaD	89
Gráfico 21	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto à avaliação sobre a navegabilidade do AVA	90
Gráfico 22	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do cronograma e a carga horária do curso em EaD	91
Gráfico 23	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no curso em EaD	93
Gráfico 24	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto assimilação dos conteúdos trabalhados no curso em EaD e avanço na performance laboral	94
Gráfico 25	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao interesse em receber feedbacks do tutor durante o curso em EaD	95
Gráfico 26	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao aperfeiçoamento da autonomia/proatividade no exercício de suas funções após o curso em EaD	97
Gráfico 27	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto à percepção de valorização profissional por parte da IES em decorrência do convite para participar deste curso na modalidade em EaD	98
Gráfico 28	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação da interação entre tutores, professores e equipe administrativa durante a realização do curso em EaD	99
Gráfico 29	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação da relevância dos conteúdos do curso em EaD	101
Gráfico 30	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de assertividade no trabalho após o curso em EaD	102
Gráfico 31	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho motivacional para o desenvolvimento de suas funções após o curso na modalidade EaD	103

Gráfico 32	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de competências para o desenvolvimento de suas funções após o curso em EaD	105
Gráfico 33	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de desempenho da equipe que participou do curso em EaD	106
Gráfico 34	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao grau de satisfação com o curso em EaD viabilizado pela IES	107
Gráfico 35	Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção sobre a correlação entre a viabilização de cursos na modalidade em EaD ser um diferencial para a Educação Corporativa no IESM-MA	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Vantagens da EaD no treinamento e desenvolvimento das empresas	40
Quadro 2	Indicadores de desempenho no trabalho	45
Quadro 3	Síntese do referencial teórico	56
Quadro 4	Escala de Likert	64
Quadro 5	Perfil socioeconômico e profissional dos técnico-administrativos	69

## LISTA DE SIGLAS

AVA	- Ambiente Virtual de Aprendizagem
BSC	- Balanced Scorecard
CNS	- Conselho Nacional de Saúde
EC	- Educação Corporativa
EaD	- Educação a Distância
EaDI	- Educação a Distância via Internet
ECaD	- Educação corporativa a distância
EJA	- Educação de Jovens e Adultos
GRH	- Gerenciamento de Recursos Humanos
MAIS	- Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
ROI	- Return on Investment
SEC	- Sistemas de Educação Corporativa
SECI	- Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	- Tecnologias da Informação e Comunicação
ULBRA	- Universidade Luterana do Brasil
UnB	- Universidade de Brasília
UNOPAR	- Universidade Norte do Pará



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Motivação para a Pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>Problema da Pesquisa e Questão Norteadora .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5</b>	<b>Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
1.5.1	Objetivo Geral.....	21
1.5.2	Objetivos Específicos.....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Formação Profissional em Organizações Corporativas.....</b>	<b>23</b>
2.1.1	A Educação Corporativa: origem, conceitos, teorias e métodos.....	25
2.1.2	A Importância da Formação Profissional para as Organizações e o Papel da Educação Continuada.....	28
2.1.3	Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências.....	32
<b>2.2</b>	<b>A Educação a Distância na Educação Corporativa .....</b>	<b>34</b>
2.2.1	A Educação a Distância como Modalidade na Formação de Competências Profissionais.....	38
2.2.2	Metodologias, Recursos e Práticas Pedagógicas da EaD na Educação Corporativa .....	42
<b>2.3</b>	<b>Mensuração e Indicadores de Resultados para a Educação Corporativa a Distância (ECaD).....</b>	<b>45</b>
2.3.1	Modelos Tradicionais de Avaliação dos Resultados em Educação Corporativa .....	47
2.3.2	Considerações sobre definição de critérios e indicadores de desempenho .....	54
<b>2.4</b>	<b>Síntese do Referencial Teórico .....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa Quanto à Abordagem, Natureza, Objetivos e Procedimentos.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>Contextualização Espacial e Temporal da Pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>Mapa Conceitual dos Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>Descrição dos Sujeitos .....</b>	<b>62</b>

<b>3.5</b>	<b>Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados e sua Aplicação .....</b>	<b>62</b>
<b>3.7</b>	<b>Procedimentos de Análise dos Dados.....</b>	<b>64</b>
<b>3.8</b>	<b>Procedimentos Metodológicos para a Elaboração do Produto .....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização do Perfil socioeconômico e Profissional dos Técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Percepção dos Técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a Importância da Formação Continuada e da EaD como Modalidade a ser Utilizada para esta Finalidade .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3</b>	<b>Percepção dos Técnico-administrativos quanto ao uso de EAD para o Desenvolvimento de Competências a partir de Indicadores Definidos pelo Modelo Teórico de Kirkpatrick (2010).....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Nível 1: Reação .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Nível 2: Aprendizagem.....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Nível 3: Transferência/Comportamento .....</b>	<b>101</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Nível 4: Resultados.....</b>	<b>104</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE A CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOECONÔMICO E PROFISSIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA IES SELECIONADA.....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES FECHADAS E EM ESCALA DE LIKERT PARA IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR MÚLTIPLO – IESM, QUANTO A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA E DA EAD COMO MEDIADORA NAS CAPACITAÇÕES.....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES FECHADAS EM ESCALA DE LIKERT PARA IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO</b>	

<b>DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS QUANTO AO USO DE EAD PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DE INDICADORES DEFINIDOS PELO MODELO TEÓRICO DE KIRKPATRICK.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE E – PRODUTO DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se elementos iniciais deste estudo, de modo a caracterizá-lo, tais como: contextualização e questão norteadora, motivação para a pesquisa, justificativa e objetivos.

### 1.1 Contextualização

O crescimento da competitividade proporcionado pela globalização e pelo incremento da tecnologia da informação e comunicação, sobretudo da Internet, possibilitou que organizações que anteriormente não dispunham de dados e informações por estarem afastadas dos grandes centros comerciais, tanto a nível global como em menor escala, começassem a atingir dados à distância e a oferecer novidades ao mercado.

No contexto da crise estrutural do capitalismo, a conjuntura econômica, política e tecnológica viabilizou a implementação da Educação a Distância - EaD, que após superar a fase inicial de preconceito, vive atualmente uma fase de expansão, devido às exigências sociais e pedagógicas, contando com o apoio do avanço das novas tecnologias da informação e da comunicação.

Atualmente, os profissionais enfrentam dificuldades em relação ao acesso à formação continuada, dessa forma a Educação a Distância (EaD), constitui uma estratégia para a educação permanente frente às novas tecnologias e como uma inovação pedagógica na educação, permitindo o desenvolvimento de ferramentas de gestão e treinamento.

Neste contexto, a Educação a Distância via Internet (EaDI) apresenta-se como uma possibilidade a mais para a capacitação de colaboradores nas organizações (SALAS *et al.*, 2002; ROSENBERG, 2002).

O crescimento no número de cursos de EaDI agenciados pelas organizações é potencializado por inúmeros fatores: o alto custo da educação tradicional; a velocidade da alteração no conteúdo desses cursos; as restrições de ordem temporal, devido aos horários de trabalho e por problemas de deslocamento; o valor de uma aprendizagem continuada; as limitações geográficas, dificultando o

deslocamento de potenciais alunos locados em regiões mais distantes; o desenvolvimento das tecnologias interativas de comunicação; dentre diversos extraordinários aspectos (ROSENBERG, 2002).

Mesmo a Internet viabilizando a criação de ambientes virtuais de aprendizagem, tanto por organizações empresariais quanto por instituições de ensino, deve-se considerar que os programas de EaDI nesses dois tipos de organização possuem distinções expressivas, visto que o ambiente, as demandas e os resultados são caracterizados (SALAS *et al.*, 2002).

Welle-Strand e Thune (2003) asseguram que o aprendizado nas organizações objetiva especificamente servir às metas e às necessidades corporativas e, portanto, amplia a produtividade, o lucro e a eficácia, diferentemente das instituições educacionais. Portanto, é necessário distinguir estas diferenças, uma vez que utiliza o resultado de pesquisas realizadas em instituições de ensino para o ambiente empresarial.

Desde as pesquisas de Salas *et al.* (2002) as discussões sobre a relação entre ambiente empresarial e instituições de ensino, nomeadamente aquela em que avalia o emprego da EaDI nas empresas, têm se alargado na última década, porém, justifica-se o estudo pela relevância da temática e sua intrínseca relação com as novas demandas do mercado, que para atender os serviços educacionais devem estar articulados com as necessidades do mercado de trabalho, e vice-versa, e a estes subordinados, e assim as reformas educacionais vêm caminhando para que as escolas funcionem como empresas produtoras de serviços educacionais, e as empresas como detentoras de mão de obra qualificada obedecendo às regras de controle da qualidade e da produtividade.

Diante do exposto, este estudo procurou responder a seguinte questão norteadora, como a EaD pode contribuir como modalidade para a formação continuada de seus colaboradores em uma IES privada localizada no município de Timon - MA?

## **1.2 Motivação para a Pesquisa**

Este estudo surgiu a partir de inquietações difundidas em rodas de conversas entre os coordenadores dos cursos de graduação da IES onde esta pesquisa foi

realizada, onde na ocasião esta pesquisadora ocupava o cargo de coordenadora acadêmica do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, sobre a necessidade de se promover a capacitação dos funcionários e de modo particular, dos técnicos administrativos num primeiro momento, através da modalidade EaDI.

Nessas rodas de conversas desenvolvidas pelos coordenadores acadêmicos dos cursos de graduação, e visando o propósito de se atingir vários objetivos e aprimorar a performance funcional, identificou-se que a modalidade EaD seria o meio mais eficiente para a promoção de uma formação que contemplasse os objetivos corporativos e os interesses dos referidos técnicos administrativos.

O desenvolvimento de uma organização está intimamente ligado ao capital intelectual que a mesma dispõe. Por esta razão, as organizações, sejam públicas ou privadas, necessitam de novos modelos que permitam a formação continuada de seus colaboradores, buscando aperfeiçoar todos os seus processos.

A formação contínua de seus colaboradores é um valor institucionalizado na IES pesquisada, com o advento das tecnologias de informação e comunicação, faz-se necessário que novas modalidades de educação sejam incorporadas na rotina da instituição, com o objetivo de dotar a mesma de uma expertise que a torne atual sempre e devidamente organizada para atender aos anseios da comunidade que lhe procura constantemente.

### **1.3 Problema da Pesquisa e Questão Norteadora**

Em que medida os processos de ensino e aprendizagem mediados pela Educação a Distância contribuem para o desenvolvimento das competências informacionais dos técnicos administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo - IESM?

### **1.4 Justificativa**

A IES onde foi realizado este estudo é uma instituição de ensino superior privada, integrante do sistema federal de ensino, com sede na cidade de Timon – MA, que se identifica por um caráter regional, comprometida com o desenvolvimento científico, econômico, profissional, social e cultural da região onde se inscreve. Ao

ser criada para atender a uma demanda carente de ensino superior, elegeu como missão servir à população de Timon e região, servindo-as de conhecimento e gerando recursos importantes para o desenvolvimento, buscando contribuir sempre para o bem-estar da sociedade, de modo, a participar do esforço pela melhoria da qualidade de vida, defendendo a expressão e o cumprimento da verdade. Dessa forma, consolidou-se como centro de excelência, reconhecida nacionalmente na produção, sistematização e difusão do conhecimento.

Nesse sentido, com sua expansão e o ingresso de novos colaboradores técnico-administrativos, bem como a permanência dos demais colaboradores já existentes na instituição, vem suscitando desafios no que tange ao desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais frente aos desafios impostos pela contemporaneidade. Diante deste cenário a estratégia da EaD tem se apresentado como uma ferramenta apropriada e oportuna para a viabilização de treinamentos/capacitações de maneira continuada destinada aos colaboradores de nível técnico-administrativo por suas características de alcance, flexibilidade, autonomia e custos competitivos, sobretudo, em tempos de crise econômica.

Dessa maneira treinamentos/capacitações de colaboradores técnico-administrativos configura-se como um fator crítico e estratégico, uma vez que, são estes colaboradores que dão sustentação a todas as atividades meio desenvolvidas na IES e foco desta análise. Neste sentido, o presente estudo pretendeu apresentar uma contribuição prática/social e teórica à IES estudada. Com o objetivo de dentre as estratégias de EaD para este perfil de público, avaliar a estratégia mais eficiente para o treinamento/capacitação de colaboradores técnico-administrativos. Os resultados encontrados nortearam uma reflexão assertiva sobre a necessidade emergencial de ser adotado um programa de educação continuada através da EaD.

## **1.5 Objetivos da Pesquisa**

### **1.5.1 Objetivo Geral**

Investigar no âmbito da formação continuada de recursos humanos em ambientes corporativos, como a Educação a Distância pode contribuir para a

capacitação de técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM localizado na cidade de Timon – MA.

#### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil socioeconômico e profissional dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM;
- Identificar a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a importância da formação continuada;
- Identificar a percepção dos técnico-administrativos quanto ao uso da EaD para a formação continuada a partir de indicadores definidos pelo modelo de Kirkpatrick.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Paulatinamente, as organizações vêm priorizando o investimento em gestão de pessoas. A valorização das competências dos funcionários e de suas oportunidades de aprendizagem se tornaram aspectos centrais. Para além do aprimoramento de equipes visando seu alto desempenho, a educação corporativa passou a ser reconhecida como um processo de capacitação profissional que agrega valor à empresa e eleva sua vantagem competitiva. Ela permite a formação de competências e habilidades requeridas dos profissionais.

Nesse tipo de atuação, é possível estabelecer uma atmosfera de aprendizagem assegurando que o que foi aprendido será incorporado aos processos e decisões futuras da empresa. Marion (2011) define que a educação corporativa pode ser avaliada como uma estratégia da empresa e na competição entre empresas onde, em decorrência da globalização, acontece uma influência mútua.

Assim, a educação corporativa se torna um diferencial para a empresa, transformando oportunidades em negócios, uma vez que o conhecimento está nas pessoas e são elas que movimentarão a empresa.

### 2.1 Formação Profissional em Organizações Corporativas

A formação das pessoas dentro das organizações é um tema pertinente, que surge com o advento da Revolução Industrial. O foco era preparar os funcionários para realizarem suas tarefas. E considerando que as organizações evoluíram em seus processos, as ações educacionais sofreram mudanças. Com o surgimento da escola das relações humanas, houve a preocupação em desenvolver o funcionário, o que se caracterizou primeiramente como preparação para cargos futuros e depois passou a abranger o aperfeiçoamento profissional, pessoal e de forma contínua do indivíduo. Atualmente, as iniciativas educacionais têm se pautado pela criação de Sistemas de Educação Corporativa (SEC) que buscam alinhar o desenvolvimento das pessoas à estratégia da organização (ESTEVES, 2015).

Conforme destacam Furtado *et al.* (2007), as práticas em gestão de pessoas explicitam qual é a filosofia da empresa em relação aos seus funcionários, tanto em termos sociopolíticos quanto econômicos. Isso se torna especialmente relevante

quando se consideram os investimentos em capacitação. No passado, o processo taylorista-fordista tinha como objetivo capacitar os trabalhadores especificamente às tarefas que executavam e aos cargos que ocupavam. No atual contexto privilegiado do conhecimento, a adaptação deve ser relativa à organização como um todo.

Aniceto (2009) destaca que a formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas. A gestão flexível impactou fortemente o comportamento das organizações. O que antes era estruturado de maneira vertical, hierárquica e centralizada, tornou-se horizontal, matricial e descentralizada.

Scacchetti, Oliveira e Moreira (2015), destacam o aumento da demanda pela educação profissional na atualidade. Comentam, ainda, a importância do desenvolvimento de estratégias que as pessoas buscam para aprender. Basicamente, para que a aprendizagem e a realização cognitiva aconteçam, as informações precisam ser organizadas, entendidas e compreendidas (SCACCHETTI; OLIVEIRA; MOREIRA, 2015).

Isso pressupõe novas práticas, por parte do aluno, como ser mais independente, capaz de comportar-se com autonomia e trilhar seu próprio caminho. Essas capacidades são essenciais para que os alunos da EaD tenham êxito na conclusão de seu curso (GÓES; ALLIPRANDINI, 2014).

Castro, Miranda e Leal (2016), afirmam que, com o intuito de que a aprendizagem ocorra, o aluno utiliza estratégias para consolidar o conhecimento a ser construído, armazenado e recuperado a posteriori. Essas estratégias são ações mentais e comportamentais que auxiliam o aluno no processo de aprender a aprender. Constituem essenciais instrumentos de autorregulação do aluno uma vez que contribuem para que ele coloque em funcionamento o seu processo de aprendizagem. Contribuindo com esse pensamento, Kosh (2011), explica que o aluno autorregulado torna-se o seu próprio tutor à medida que cria um plano de ação para se desenvolver.

De acordo com Galvão, Câmara e Jordão (2012) e com Castro, Miranda e Leal (2016), o aluno autorregulado organiza e conduz seu processo de aprendizagem de forma responsável em relação aos objetivos que quer alcançar, ou seja, é motivado, consciente da necessidade de ser ativo para que a aprendizagem aconteça. Para tal, administra seus esforços para o alcance dos conhecimentos e

habilidades, utilizando-se, assim, da metacognição. A metacognição é o processo de aprender a aprender, ou seja, construir o próprio conhecimento (KOSH, 2011).

A autorregulação e a metacognição são indissociáveis, segundo Crosti (2016), e se entrelaçam quando o indivíduo age em busca de aquietar um questionamento, regulando suas próprias ideias e monitorando sua própria aprendizagem. Assim, os alunos se tornam mais motivados a aprender a partir do momento em que compreendem que o uso de estratégias facilita o seu nível de desenvolvimento (CROTI, 2016).

### 2.1.1 A Educação Corporativa: origem, conceitos, teorias e métodos

A Educação Corporativa (EC) é fruto das mudanças produtivas que vem ocorrendo nos ambientes corporativos, é uma necessidade proveniente da evolução das formas de trabalho e da exigência de que novas habilidades e atitudes por parte dos trabalhadores sejam desenvolvidas. A Educação Corporativa surge na metade do século passado, como uma via para que deficiências do sistema educacional que não contemplava estas novas demandas, conciliando as exigências do trabalho e as capacidades do trabalhador em atender a estes requisitos (PATON *et al.*, 2005).

Para Éboli (2004), a EC surgiu inicialmente nas organizações como prática das EaDs nos treinamentos e desenvolvimentos dos colaboradores, e posteriormente ganhou a atenção do meio acadêmico. A educação passou a ser compreendida como ação estratégica organizacional, a partir do olhar estabelecido no íntimo dos processos de trabalho, nas competências críticas inerentes a cada atividade produtiva e às pessoas que a desempenham, contemplando toda a estrutura organizacional.

Considerando que a EC é um mecanismo estratégico para o desenvolvimento humano e técnico de trabalhadores e outros atores relacionados à organização, e, ainda, que a aprendizagem organizacional é uma via propulsora existente para impulsionar a inovação, precisa-se distinguir a aprendizagem individual da organizacional (MATTAR, 2011).

As várias abordagens teóricas sobre a mudança organizacional segundo Pawlowsky (2001) podem ser compreendidas pelas perspectivas da adaptação, da evolução, da seleção, da contingência e da visão estratégica de escolhas, porém,

nenhum destes aspectos anteriores reúne tão bem as condições de mudanças nas organizações como a aprendizagem organizacional. Os saberes e conhecimentos que cada colaborador traz consigo, interage com os produtos e serviços, resultando numa capacidade educativa da organização e que por sua vez agrega valor para a empresa, superando por sua vez o tecnicismo produtivo e implantando um sistema de desenvolvimento do colaborador embasado no pensar-refletir-agir (GRINSPUN, 2002).

A EC é também um processo capaz de favorecer o compartilhamento dos conhecimentos produzidos ou apropriados, de modo que, na interação entre os indivíduos participantes da organização e na ampliação do escopo de recursos pertencentes e particular de cada instituição, fortaleça a aprendizagem organizacional e favoreça a inovação (MATTAR, 2011).

Este novo contexto formativo fundamentado no tripé, educação corporativa, aprendizagem organizacional e inovação se insere na nova ordem econômica, o pós-industrialismo (DE MASI, 1999; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), também reconhecido como a era dos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; KOTLER, 2002), requerendo práticas diferentes daquelas empregadas no período industrial, em decorrência da presença do cliente no processo produtivo.

A relação entre aprendizagem e o conhecimento organizacional no contexto da inovação, é compreendida de maneira semelhante por Di Bella e Nevis (1999) e Takeuchi e Nonaka (2008). Para esses autores, a aprendizagem organizacional e contínua é uma fonte geradora de diferenciais para a inovação, desde que consiga dissociar-se da imitação ou da reação às pressões ambientais, tornando-se a mobilizadora interna e de amparo ou sustentação à inovação.

Como afirma Éboli (2004), o crescimento de estudos sobre a educação corporativa demonstra importância desse campo específico do saber, tanto inserido no contexto da teoria das organizações, como na necessidade da existência de orientações efetivas para implantação empresarial.

A EC é um novo modelo para o desenvolvimento dos colaboradores, decorrente das necessidades de adequação às mudanças produtivas e ordenamento econômico atual. A EC caracteriza-se pela flexibilização organizacional e produtiva; pela geração do conhecimento como maior riqueza para a diferenciação; por possuir uma validade restrita do conhecimento e por conseguinte necessidade constante de aprendizagem; pelo desenvolvimento da capacidade

ocupacional e empregatícia; e como estratégia na internacionalização dos negócios (MEISTER, 1999).

Segundo Éboli (2004), a educação corporativa tem como objetivo a promoção do conhecimento (geração, assimilação, difusão e aplicação) necessário ao desempenho efetivo, mediado pela implantação ou desenvolvimento de competências organizacionais e humanas, harmônicas à estratégia do negócio, difundido por meio de metas que associem a responsabilidade recíproca no desenvolvimento dos colaboradores e, por conseguinte da organização. Esse mecanismo de orientação para a aprendizagem está em sintonia com a nova lógica dos negócios, onde os bens intangíveis ganham representatividade frente aos tangíveis.

Meister (1999) enfatiza que a educação corporativa tem foco na aprendizagem que pode ser promovida em todo tempo e lugar, a partir do uso de metodologias e recursos que estimulam o aprender agindo, incorporando ao núcleo de aprendizagens e competências do ambiente de negócio, com envolvimento de clientes, fornecedores e outros interessados, onde todos podem promover e auxiliar a disseminar as aprendizagens e conhecimentos. Isso reflete uma mudança de posicionamento das organizações, permeando a cultura do aprendizado contínuo, já que o conhecimento e a aprendizagem organizacional tornam-se estratégicos, centralizados e com alcance em toda a estrutura organizacional.

Meister (1999) afirma ainda que algumas características são necessárias às empresas que almejam tornar-se organizações onde o aprendizado torne-se permanente e dinâmico e a capacidade de gerir o conhecimento instaure-se como diferencial competitivo.

Dentro do cenário empresarial as organizações que comercializam serviços diferem daquelas de produção de bens, possuindo características peculiares, onde cada organização exige estratégias bem definidas na consecução das metas. Kotler (2002) apresenta as seguintes características próprias e desenvolvidas por empresas que prestam serviços: a intangibilidade; a indivisibilidade; a variabilidade; e a perecibilidade. Nesse contexto, as competências do trabalhador ganham relevância, pois, dadas as condições em que ocorrem as atividades de serviços, nada é mais importante do que a percepção do cliente quanto aos critérios de medição da qualidade, sendo o balizador principal da efetividade da atividade de trabalho.

Sendo assim, Di Bella e Nevis (1999), afirmam que não basta, por parte das organizações, ter o enfoque nas características, nas necessidades ou nas propriedades da aprendizagem, como também no composto de pessoas que se inter-relacionam, é necessário sim a integração dos elementos fornecidos por cada uma das abordagens, objetivando a consecução de desenvolvimento mais condizente com o dinamismo das exigências por educação, personalizada em cada família de cargos ou funções, criando um ambiente favorável à melhoria e inovação em processos e serviços, como, também, nos modos de gestão.

Neste ambiente corporativo existem aspectos pessoais e organizacionais que facilitam ou dificultam a gestão da aprendizagem nas organizações, nas equipes de trabalho e nos indivíduos (ANTONACOPOULOU, 2001).

Entre os fatores que facilitam, Antonacopoulou (2001), destaca o encorajamento na identificação de necessidades pessoais de aprendizagem e o estabelecimento de metas, a revisão e feedback do desempenho e aprendizagem, assistência na percepção da aprendizagem no ambiente de trabalho e a promoção de experiências que estimulem ao desenvolvimento, tolerar enganos e encorajar a revisão e o planejamento, desafiando a maneira tradicional de fazer as coisas, cuja prática é comum em empresas inovadoras.

Quanto à comunicação e colaboração, Meister (1999), destaca que dão sustentação à qualidade das relações interdependentes, demonstrando, em situação de fluidez, as potencialidades emergidas de comunidades de trabalhadores do conhecimento.

### 2.1.2 A Importância da Formação Profissional para as Organizações e o Papel da Educação Continuada

A EC é um conceito diferente no processo de ensino-aprendizagem. O espaço físico em si é conceitual e não necessariamente um lugar, uma sala de aula física. A educação presencial, à distância ou semipresencial, o aprendizado através de ambientes virtuais, ou eletrônicos, trazem flexibilidade, já que há a liberdade de escolher o melhor momento e um tempo menor para o aprendizado, e estas características próprias proporcionam uma expressiva redução dos custos operacionais envolvidos (BLOIS; MELCA, 2005).

Neste formato de aprendizagem, não acontecem ausências dos treinandos, uma vez que, o conhecimento vai ao encontro do indivíduo. O público-alvo da educação corporativa são os colaboradores/gestores, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, atendida por meio das ações de responsabilidade social e ambiental (ESTEVEVES, 2015).

A EC é reconhecidamente uma vantagem diante da concorrência como o benefício primordial almejado por gestores e diretores que a adotam, vantagem esta mutável e por essa razão precisa acompanhar as mudanças que ocorrem na economia, tecnologia e estar sempre se renovando. Não basta que uma empresa se destaque apenas, ela precisa manter essa posição de vanguarda, ou seja, buscar sempre a vantagem competitiva sustentável, e para que isso aconteça, práticas inovadoras e diferenciadas devem ser implantadas e cultivadas no ambiente organizacional (FRANCELINO *et al.*, 2016).

Barney (1991) esclarece que vantagem competitiva sustentada acontece quando uma organização implanta uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, aliado a esta inovação, pioneirismo a concorrência num curto espaço de tempo são incapazes de sobrepor os benefícios desta ideia pioneira.

Sabe-se que o capital intelectual tem capacidade de gerar riqueza, mas para que isso aconteça a organização precisa atrair, reter e desenvolver esse capital da melhor maneira possível. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a solução para obter-se um diferencial competitivo, através dos colaboradores é:

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O ativo principal das organizações contemporâneas é o capital humano. Eles precisam gerenciar a si mesmo e ter autonomia. Dessa forma, é natural que sejam estimulados a enfrentar os desafios, para a criação do potencial corporativo. Na era da informação, a gestão do conhecimento é fator preponderante para o alcance da vantagem competitiva na economia global através do desenvolvimento de

ferramentas como inteligência artificial, gerenciamento da informação, entre outros. Na visão da nova gestão de conhecimento entendem que o conhecimento é um processo, baseado em competências, habilidades e atitudes (GONÇALO; BORGES, 2010).

A tarefa da organização é saber como transformar esse capital em riqueza. Em primeiro lugar, sabe-se que as pessoas têm capacidade de criar e inovar. A inovação é uma ferramenta do ser humano que vem ocupando espaço e tornando-se competitiva. Diante tantos desafios, criar soluções é o caminho para manter-se competitivo, a oportunidade de inovar é encontrada no capital intelectual. Mesmo as empresas tendo esse capital, muitas delas não sabem como buscar. A fim de aumentar a produtividade, as organizações devem aprender como desenvolver e aproveitar o que o capital intelectual tem de melhor para suportar os cenários imprevisíveis (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2010).

Por acreditar que o capital humano é a principal fonte de vantagem competitiva é que o investimento em conhecimento tem sido uma preocupação das empresas e através do aprendizado contínuo, torna-se possível desenvolver o potencial do colaborador. Resultados satisfatórios, aumento na produtividade e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos estão ligados ao investimento feito nas pessoas envolvidas em todo o processo organizacional (MATTAR, 2011).

Nesse sentido, Simioni e Campanholo (2011), afirmam que as organizações, movidas pela exigência da nova realidade, investem cada vez mais no desenvolvimento de seus profissionais. Ainda segundo Freitas (2003), os profissionais mais do que nunca precisam preparar-se para as disputas num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e ávido por resultados eficientes.

Nonaka e Takeuchi (1997), classificam o conhecimento em explícito e tácito, segundo os autores o conhecimento explícito é aquele expresso em linguagem formal e encontra-se documentado, registrado e de fácil acesso, enquanto que o tácito é aquele gerado através das experiências individuais. A EC foca justamente no compartilhamento do conhecimento tácito dentro da organização, transformando-o num laboratório de ideias com o objetivo único de obtenção de vantagens (FRANCELINO *et al.*, 2016).

Na era do conhecimento as empresas precisam de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções eficientes e inovadoras. Para tanto faz-se necessário uma nova



metodologia educacional, e de forma contínua visando a implantação de uma cultura de produtividade saudável aliada a otimização do tempo deste dentro da empresa. Estes novos recursos didáticos têm sido viabilizados pelo uso da tecnologia, o que viabiliza uma abrangência maior de pessoas e, por conseguinte melhor relação custo-benefício para a empresa (LUCHESE, 2012).

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais.

O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva (LUCHESE, 2012).

Algumas organizações ainda consideram os seus colaboradores como um recurso somente, enquanto outras os reconhecem como fonte de ideias, talentos ímpares, com necessidades próprias e prontas para serem estimuladas e desenvolvidas. As que vislumbram a importância do desenvolvimento do capital humano podem criar vantagens competitivas e duradouras que a concorrência não conseguirá imitar, pelo simples fato de não dispor das mesmas práticas, políticas, estratégias e muito menos o direcionamento da gestão do conhecimento (FRANCELINO *et al.*, 2016).

O papel da EC é desenvolver competências para o sucesso do negócio, criar modelos de aprendizagem baseados nas práticas do negócio e no dia-a-dia da empresa, pautar suas ações na gestão de competências empresariais e funcionais, disseminar crenças e valores das empresas, aprimorar a cultura organizacional e formar indivíduos mais conscientes da importância de desempenhar bem seus papéis de cidadãos, profissionais e seres humanos (FRANCELINO *et al.*, 2016).

Éboli (2004), explica que diante deste novo cenário, as empresas buscam maior competitividade e profissionais mais capacitados, mas também redução de custos. A partir daí, surgem novas práticas em relação à gestão de pessoas e aos processos administrativos, para manter as pessoas mais satisfeitas dentro das organizações.

Marion (2011) complementa que é importante o envolvimento e o comprometimento dos funcionários, por duas razões: primeiramente, são os principais envolvidos no processo e serão os indutores das mudanças que a educação corporativa proporcionará. E, ainda, pela relevância do ambiente e da cultura empresariais cujos valores devem estar articulados com os processos de aprendizagem.

Éboli (2004) destaca ainda que, se as organizações modernas querem se preparar para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, é indispensável uma revisão na gestão de pessoas, sendo este o principal desafio: gerar resultados que valorizem a organização para clientes, investidores e funcionários. Diante disso, a autora observa que a educação corporativa será fundamental, pois representa a formação de sujeitos que refletem criticamente sobre a realidade organizacional, buscando construí-la, atualizá-la e modificá-la.

A educação corporativa surge, nesse contexto, como importante aliada dentro de todo esse processo, atualizando, complementando e aumentando o capital intelectual dos funcionários e/ou aprendizes. O profissional que participa dessa formação continuada está pronto para a inserção dentro do mercado, visto que se demonstra comprometido não só com a empresa, mas com seu próprio capital intelectual e social (CHIMENES; PRATES, 2015).

### 2.1.3 Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências

A organização que aprende possui a capacidade de criar o futuro que realmente deseja e continuamente, é um processo dinâmico de retroalimentação competitiva. Para isto, se debruça para entender o desempenho atual, os fatores que o geram, analisa diversos futuros possíveis e elege dentre eles o mais propício, e ainda planeja e executa as ações para se mover do status atual para o almejado. A aprendizagem organizacional é, portanto, um processo dinâmico de identificar e o corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos (LUCHESE, 2012).

Na tentativa de mapear a teoria sobre a aprendizagem organizacional, Pawlowsky (2001) fornece quatro orientações:

Níveis dos sistemas: deve-se levar em conta a complexidade do sistema e as variáveis interdependentes entre cada nível;  
Modelos de aprendizagem: é preciso entender que o aprendizado não é só cognitivo, mas emocional e comportamental;  
Tipos de aprendizagem: é o tipo de processo de resolução de problema que faz sentido em determinada situação problema;  
Processo de aprendizagem: é entendido como a espinha dorsal da aprendizagem organizacional.

Nonaka, Toyama e Byosière (2005), analisando como as organizações criam conhecimentos e desenvolvem aprendizagem, afirmam que o modelo de criação do conhecimento organizacional está fundamentado em três bases de interação e complementaridade. As bases são: plataformas para a criação do conhecimento, os modos de conversão do conhecimento – SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), e as entradas e saídas do conhecimento como recursos indispensáveis à criação de valor às organizações – Knowledge Assets.

Sobre o modelo SECI, Takeuchi e Nonaka (2008), desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional com base na relação entre as dimensões epistemológica e ontológica do conhecimento. A teoria está baseada em quatro modos de conversão de conhecimento a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa compreensão baseia-se na distinção entre esses dois tipos de conhecimento, porém complementares entre si e com intercâmbio em todas as atividades de criação e expansão do conhecimento, exercidas pelos seres humanos em suas atividades produtivas.

O Knowledge Assets ou ativos do conhecimento são categorizados em quadrantes, cuja representação se dá em bases dos conhecimentos experienciais, conceituais, sistêmicos e frequentes (MATTAR, 2011).

O foco da aprendizagem deve ocorrer em todos os níveis da organização. É assim que o conhecimento se transforma em competências através da mobilização, aprendizagem, participação e comprometimento. O conhecimento é inerente ao indivíduo. É responsabilidade da organização apoiar os colaboradores criativos para a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Essas questões são fundamentais para a nova conjuntura organizacional, em uma época em que a economia se movimenta com agilidade, em constante

inovação, dentro do planejamento estratégico das organizações, onde o conhecimento e o desenvolvimento das competências individuais agregam valor às pessoas e criam mecanismos para a mensuração do valor, acentuando a importância dos ativos intangíveis e tangíveis (ESTEVES, 2015).

Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática. É a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial (LUCHESE, 2012).

A aprendizagem organizacional provoca uma sinergia positiva, ao explicar a teoria para as práticas necessárias, assim confrontando a experiência profissional e a social num processo de aprendizagem contínua em que o conhecimento se transforma em competências (ESTEVES, 2015).

## **2.2 A Educação a Distância na Educação Corporativa**

Para Moore e Kearsley (2007), a EaD é ao mesmo tempo uma causa e um resultado de mudanças significativas na compreensão da definição do conceito de educação, bem como de mudanças na compreensão de como ela deve ser organizada. Neste contexto, instituições de ensino superior, privadas e públicas, têm realizado esforços para desenvolver sua atuação na modalidade de Educação a Distância (EaD). Essas iniciativas articulam-se no âmbito da graduação, pós-graduação e extensão universitária (PAULA, 2009).

Com a disseminação da EaD, os gestores passaram a lidar com novos desafios, necessitando desenvolver procedimentos e encontrar alternativas para resolver questões de formas diferenciadas, muitas vezes inéditas (ELIASQUEVIC; PRADO JUNIOR, 2008). A EaD pode implicar em mudanças significativas na tecnologia, nos processos de negócio, na cultura organizacional e na estrutura das instituições que decidem adotá-la. Neste sentido, compete à Tecnologia da Informação (TI) e suas ferramentas o suporte aos atores envolvidos, como alunos, professores e tutores (MCGILL; HOBBS, 2008). Porém, ainda é incipiente a

discussão sobre os possíveis papéis da TI para a gestão de sistemas de EaD de forma eficiente e eficaz (BACH; DOMIGUES; WALTER, 2013).

Conforme Moore e Kearsley (2007), EaD é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas específicas. Na EaD a tecnologia é o meio de comunicação único ou principal e as decisões são tomadas em outro lugar e comunicadas pelo instrutor ao aluno por meio de uma tecnologia, o que evidentemente não é o caso em uma sala de aula. Expressões como “aprendizado eletrônico” (e-learning), “aprendizado assíncrono” e “aprendizado distribuído” recaem no domínio da EaD e são cobertas pela definição mencionada anteriormente (BARROS, 2003).

Um sistema de EaD é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância. Ele inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento (BELLONI, 2001). As organizações de EaD devem ser estudadas e avaliadas como sistemas. Um sistema inclui subsistemas de fontes de conhecimento, criação, transmissão, interação, aprendizado e gerenciamento. Na prática, quanto mais integrados estiverem, maior será a eficácia da organização de EaD (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Todos os conceitos sobre EaD trazem diversas formas de relação entre tecnologia, educação, processo ensino/aprendizagem e ação docente, num determinado tempo e espaço diferenciados (BARROS, 2003). Quando se aborda a EaD, muitas vezes, não se vislumbra a diversidade de características e significados que englobam esta expressão.

A conceituação da modalidade de EaD tem sido debatida entre pesquisadores e profissionais das mais diversas áreas (BARROS, 2003). Esse debate implica tanto em discutir as concepções de educação, quanto de distância, que evidentemente são bastante distintas na visão de uma área para outra. A existência de inúmeras terminologias semelhantes, como por exemplo, “Treinamento a distância”, “Teleducação”, “Treinamento Virtual” e “E-learning” produz ainda uma série de contradições que influenciam determinantemente um entendimento consistente do conceito. Reforçando essa ideia, Belloni (2001) coloca que situações dessa natureza revelam a complexidade da temática.

Para Belloni (2002) o fenômeno da EaD, pode ser entendido como parte de um processo de inovação educacional mais amplo que é a integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais. A modalidade EaD é uma resposta à sociedade altamente mutável da atualidade. Esse contexto redimensiona o tempo e o espaço de todos os seus usuários e exige dos docentes uma metodologia equivalente aos seus princípios. Além disso, determina que também forneça aos estudantes, além da aprendizagem dos conteúdos, um aprendizado que os possa subsidiar para atuação profissional e pessoal (MATUCHESKI; LUPION, 2010).

Na EaD os papéis mudam, pois, o aluno deixa de ser um receptor passivo e torna-se responsável por sua aprendizagem, com direito a trabalhar em ritmo individualizado sem perder, no entanto, a possibilidade de interação com outros alunos e com professores. O professor, por sua vez, deixa de ser o “dono do saber” ou o “controlador da aprendizagem” para ser um orientador que pode estimular a curiosidade, o debate e a interação com os outros participantes do processo (OLIVEIRA, 2012).

Já Barros (2003) defende que a EaD está fortemente alicerçada no binômio produção e qualificação, por meio do qual entende-se que o desenvolvimento técnico e humano são condições para a cidadania. Niskier (2001) diz que apesar das inúmeras divergências conceituais entre os pesquisadores e profissionais da área, eles são unânimes em afirmar que EaD é mais do que uma tecnologia em sala de aula, mas requer uma visão ampla do processo e envolve os mais diversos componentes. Isso é reforçado por Aggarwal e Bento (2000), ao afirmarem que a tecnologia deve enriquecer, mas não deve se sobrepor à educação.

Barros (2003) contribui com essa discussão, colocando que todas as definições expressas para EaD trazem as características e peculiaridades da EaD em si, mas o que se estabelece, enquanto mudança no processo educacional, está além da mediação pela tecnologia, mas uma reorganização da ação docente, tanto pedagógica, quanto estrutural para as necessidades de formação no universo do trabalho e nas relações sociais, políticas e econômicas advindas do processo de modernização contemporâneo.

Para Belloni (2001) o fato de haver uma separação no tempo, talvez seja mais importante no processo de ensino-aprendizagem do que a separação espacial. Para ela, a EaD é capaz de atender a necessidade que existe de educação ao longo da

vida, ou seja, educação continuada, de uma forma integrada ao local de trabalho e às expectativas e necessidades dos indivíduos. Diz ainda, que a educação no decorrer da vida é importante na medida em que há uma necessidade de reformular a formação inicial das pessoas, de desenvolver ações integradas de formação contínua e de transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem. Isso também justifica a importância dessa modalidade de ensino como uma alternativa de capacitação de colaboradores para as organizações.

A EaD pode ser entendida como um processo educativo que envolve diferentes meios de comunicação, contando com material impresso, telefone, televisão, rádio, CD-ROM e/ou internet, capazes de ultrapassar os limites de tempo e espaço e tornar acessível a interação com as fontes de informação e/ou com o sistema educacional para promover a autonomia do estudante, por meio de um estudo flexível e independente. Neste sentido, a queda das barreiras de tempo e espaço é, simultaneamente o principal desafio e o principal trunfo para a expansão da EaD (OLIVEIRA, 2012).

Vale ressaltar que a EaD é uma área com crescimento visível no Brasil. No passado recente, a EaD era considerada uma modalidade educacional de segunda categoria, pois era desprestigiada e vista com desconfiança. Porém, atualmente, o desenvolvimento da TI, tem impulsionado o crescimento e a maturidade da EaD, reduzindo preconceitos em relação a ela (OLIVEIRA, 2012).

A introdução da TI na EaD faz com que seja necessária uma redefinição da amplitude da modalidade (VARGAS, 2000). A evolução da EaD teve como um de seus principais motivadores o aprimoramento da própria TI. Essa relação tornou-se ainda mais sólida nos últimos anos, tendo em vista as novas formas de produção, disponibilização e acesso ao conhecimento que a tecnologia tornou possível. Essa situação é também verificada no Brasil (SILVA, 2013).

Bof (2005) coloca que os sistemas de EaD são complexos e exigem uma gestão eficiente para que os resultados educacionais possam ser alcançados. Uma vez definidos os objetivos educacionais, o desenho instrucional, as etapas e as atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos e o funcionamento do sistema como um todo, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que esse sistema vá efetivamente funcionar conforme o previsto.

Torna-se claro que não basta o desenvolvimento de uma boa proposta pedagógica ou a produção de bons materiais instrucionais para garantir o sucesso de um curso ou programa de EaD. Embora essas condições sejam necessárias ao desenvolvimento de um programa ou curso, não são suficientes para propiciar que o aluno possa se engajar num processo de aprendizagem efetivo. A formalização de estruturas, mecanismos e de procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistema é fundamental à qualidade e ao sucesso de qualquer sistema de EaD (BOF, 2005).

### 2.2.1 A Educação a Distância como Modalidade na Formação de Competências Profissionais

Com o avanço da tecnologia e o surgimento da globalização, mais empresas começaram a investir na educação corporativa, tanto na forma presencial como a distância. O desenvolvimento das pessoas dentro das empresas passa a ter grande importância e servir como um facilitador dentro do contexto de inovação e qualidade. A tecnologia da informação tem sido considerada um importante aliado na formação dentro dos ambientes empresariais. A utilização dessa ferramenta representa um importante aliado à criação de vínculos entre os setores e agentes que formam uma organização (CHIMENES; PRATES, 2015).

Ainda, de acordo com Guerreiro e Malavazi (2008) a EaD pressupõe a combinação de tecnologias convencionais e modernas que possibilitam o estudo individual ou em grupo, nos locais de trabalho ou fora deles, por meio de métodos de orientação e acompanhamento (tutoria) à distância, contando com atividades presenciais, como reuniões em grupo para estudo e avaliação.

Dentro dessa percepção de educação corporativa por meio das tecnologias é necessário considerar alguns pontos importantes, como a flexibilidade, a interatividade, a produtividade e a diversidade de recursos possíveis, já que os aprendizes nem sempre se identificam com os mesmos recursos e mesma forma de entender e aprender. Para se conseguir atingir os objetivos durante esse processo, é preciso mesclar textos, vídeos, jogos, técnicas visuais, modelos e-learning etc., a fim de captar ainda mais a atenção do aprendiz e servir como uma forma de inovação e diferenciação. Essa forma de mobilidade e instantaneidade vem para suprir a atual



necessidade causada pela falta de tempo dos alunos que são inseridos nesses programas dentro das organizações (CHIMENES; PRATES, 2015).

A tecnologia, cada vez mais utilizada em benefício da aprendizagem, se torna um canal importante para este processo de conhecimento. Assim, surge o e-learning ou aprendizagem via meio eletrônico, como intranet ou internet. Esta interatividade pode ser feita nas modalidades assíncrona (participantes realizam atividades em dia e horário de sua conveniência, independente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma) e síncrona (os participantes e os instrutores têm dia e horário determinado para estarem todos conectados, e a interação é feita em tempo real, ou seja, por meio de chat ou numa sala virtual) (RIBEIRO, 2014).

A evolução tecnológica possibilitou o surgimento de uma nova modalidade de EaD, o e-learning, que é fortemente baseado em tecnologia, permitindo eliminar algumas limitações bastante conhecidas da EaD, tais como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e a ausência da verificação do nível de aprendizagem (LEMOS, 2003).

Azevedo (2000) cita como uma das limitações do e-learning, um modelo pedagógico específico que necessita de um aluno on-line e um professor que mantenha uma comunidade virtual em torno de sua aprendizagem. Para isso, é fundamental que professor e aluno sejam capacitados para a nova prática educativa.

Já Chimenes e Prates (2015) discordam de Azevedo (2000) ao afirmarem que o e-learning é uma forma de ensino através de mídias eletrônicas que permite substituir total ou parcialmente o instrutor, além de auxiliar as empresas, preparando seus funcionários a partir de informações e instruções passadas, de acordo com o conhecimento que se procura ofertar.

Segundo Robins (2010) os sistemas de e-learning permitem ao aluno o controle sobre o ritmo e conteúdo estudado, a interação do mesmo em comunidades virtuais como simulações e discussões de grupo, que são permitidos através das inovações tecnológicas e facilitam os treinamentos das empresas.

Na tentativa de acompanhar as modificações e manter a empregabilidade, as empresas estão buscando capacitar constantemente seus colaboradores. Com isso percebe-se que não existe uma única forma de e-learning, cada programa utiliza práticas diferenciadas adequadas às características organizacionais que variam de acordo com a cultura de cada empresa (RIBEIRO, 2014).

Peters (2001) explica que a EaD não é apenas uma fonte geradora de lucro, mas uma reestruturação do aprendizado de colaboradores para um melhor funcionamento de tarefas e processos, ou seja, uma otimização dos mesmos dentro da empresa.

Para Chimenes e Prates (2015) durante as etapas da educação corporativa, a produtividade é um fator importante para a mediação do que pode ser escolhido como mais adequado ao momento e pessoas envolvidas, utilizando as tecnologias da informação como um recurso capaz de favorecer o processo de ensino e aprendizagem.

Todo esse procedimento só se torna possível mediante uma estrutura e capacitação dos atores envolvidos no processo, garantindo, assim, bons cursos, boas capacitações, boas formações e, conseqüentemente, bons resultados no cenário competitivo das organizações. Isso gera novos conhecimentos que podem ser armazenados e disponibilizados para serem transferidos aos quadros das próprias organizações ou a outros interessados (BAYMA, 2004).

Segundo Close, Humphrey e Ruttembur (2000) as vantagens de se utilizar a EaD no treinamento e desenvolvimento das empresas estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens da EaD no treinamento e desenvolvimento das empresas.

Custos menores	A disseminação das informações através da EaD pode ter custos mais efetivos, em virtude do tempo em que o aprendizado pode ser realizado. Estima-se que se economize cerca de 20% a 50% do tempo em relação ao meio presencial;
Aprendizado controlado	As tecnologias permitem uma autoridade individual em relação ao ambiente de aprendizado, seja ele ministrado em sala de aula, trabalho ou em casa;
Interatividade	Os avanços das tecnologias fizeram com que se desenvolvessem ambientes de aprendizagem interativos. Estes ambientes renovam o interesse do aluno em relação ao processo de capacitação, visto que o contato torna-se mais ativo;
Uniformidade de conteúdo	A informação desenvolvida pode ser construída e transmitida de forma mais consistente para todos os usuários, reduzindo a possibilidade de várias interpretações;
Atualização rápida de conteúdo	Conteúdos podem ser atualizados em tempo real.

Fonte: Close; Humphrey e Ruttembur (2000).

Dentro das empresas, o uso da educação a distância para a formação dos funcionários tem como uma das finalidades difundir o aprendizado organizacional por meio de salas de aula virtuais, tele salas e outras tecnologias, com foco na visão e missão da empresa, a fim de gerar maior comprometimento dentro dos objetivos traçados previamente. Entretanto, a educação corporativa por meio da educação a distância não deve se limitar a um simples treinamento, mas sim abranger um trabalho voltado à complementação da formação e foco em conteúdo que possibilite ao profissional adquirir novas competências e habilidades, com vistas, também, a uma responsabilidade social dentro das empresas (CHIMENES; PRATES, 2015).

Uma vez constatado que o conhecimento adquirido tem prazo de validade cada vez mais reduzido, a educação continuada e a distância impõem-se como alternativa a não estagnação desse conhecimento. Dessa forma, vai se construindo uma cultura organizacional que preza pela educação continuada e coletiva, patrimônio da organização e de seus servidores (ÉBOLI, 2004).

Em uma perspectiva didática, Litto e Formiga (2009) ressaltam que na EaD o processo de ensino-aprendizagem desenvolve-se em um modelo mais horizontalizado, em que a figura do professor se transforma em facilitador/tutor, especialista, colega e aquele que recebe o conhecimento passa a ser naturalmente ativo e mais participativo. Nestes termos, o participante do curso/formação aprende a buscar e adquirir informação, proporcionando a transferência do conhecimento para o grupo. Esse dinamismo proporcionado pela redefinição de papéis exige do participante do curso/formação um comportamento mais adaptável ao meio, o que contribui para o seu desenvolvimento pessoal.

Conforme Ribeiro (2014) referente a Educação a Distância como metodologia mediadora para a formação de competências, devem ser ressaltadas as seguintes características: suas possibilidades de ampliação de oportunidades de acesso a uma educação de qualidade, como resposta adequada às exigências de melhor formação em uma modernidade globalizada; sua consistência como solução de problemas e dificuldades colocadas pela falta de disponibilidade de tempo dos funcionários a cursos de diferentes níveis e modalidades; seu real valor como instrumento eficaz de renovação e mudança de paradigmas pedagógicos.

## 2.2.2 Metodologias, Recursos e Práticas Pedagógicas da EaD na Educação Corporativa

A EaD nas organizações é um procedimento de ensino/aprendizagem que ocorre entre tutor e funcionário, conectados por tecnologias, como a Internet. As novas tecnologias de comunicação (TIC) viabilizam os cursos de educação corporativa a distância, que refletem as necessidades de aprendizagem permanente nas organizações (ESTEVES, 2015).

No mundo corporativo, o avanço da EaD é percebido através da difusão do e-learning como uma ferramenta importante para o desenvolvimento da Educação Corporativa e os principais motivos para esse avanço estão relacionados aos avanços em informática e telecomunicações; além disso, os treinandos e as organizações têm necessidades de aprendizagem que podem ser atendidas pelo e-learning (FERREIRA *et al.*, 2010). O e-learning, que é fortemente baseado em tecnologia, permite eliminar algumas limitações bastante conhecidas da EaD, tais como a falta de interatividade, evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e ausência da verificação do nível de aprendizagem (LEMOS, 2003).

Dessa forma, segundo Rosenberg (2002) o e-learning pode ser considerado uma modalidade de EaD e se refere ao uso de tecnologias de internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e performance.

Assim como os antigos cursos de EaD, o e-learning, no que se refere à simultaneidade das atividades, pode ser dividido em dois tipos de modalidade:

- Modalidade assíncrona: participantes realizam atividades em dia e horário de sua conveniência, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma;
- Modalidade síncrona: os participantes e os instrutores têm dia e horário determinados para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou chat. (SOELTL, 2002).

Experiências bem-sucedidas em EaD normalmente utilizam as duas modalidades, compondo atividades assíncronas, a fim de proporcionar flexibilidade, e atividades síncronas, que propiciam maior interação entre alunos e tutores. Essas modalidades de interação tiveram um salto qualitativo a partir da evolução da tecnologia, que facilitou a interatividade entre participantes e instrutores separados geograficamente, bem como permitiu o acesso rápido a materiais educativos de forma não linear e interativa (LEMOS, 2003).

Segundo Rosenberg (2002) os benefícios do e-learning também se estendem às organizações, através do e-learning podem alcançar pessoas que estão dispersas geograficamente, permite um grande número de participantes, melhora a eficiência do treinamento permitindo que mais informações possam ser entregues para mais pessoas e a custo baixo, permite atualização rápida dos conteúdos dos treinamentos e finalmente pode ser usado para monitorar os resultados do treinamento, provendo um feedback e coaching de alta qualidade, que em alguns casos podem ser mais valiosos do que o curso propriamente dito.

Fleury e Jacobsohn (2003) a partir de uma revisão bibliográfica, elaboraram um resumo das principais limitações do e-learning, tanto para as organizações quanto para os participantes, dividindo-as em quatro categorias: recursos financeiros, gestão do curso, dinâmica de grupo e de aluno: Recursos financeiros e Gestão do curso – alto investimento inicial, investimento em equipamentos e estrutura para atendimento ao aluno; Dinâmica do grupo – perda do aspecto social do aprendizado, sentimento de isolamento e impacto na cultura; Aluno – dificuldade de leitura e interpretação de textos, manutenção da postura passiva, dificuldade para usar a tecnologia e baixa velocidade de digitação.

Outro recurso muito utilizado na EaD em prol da Educação Corporativa é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que segundo Haguenaer *et al.* (2010), o AVA é uma ferramenta com dimensão pedagógica, em que o professor disponibiliza vários recursos para o aluno, como textos, aulas, cronogramas e exercícios. Nesse espaço, o professor deve possuir interesse em aprofundar a dinâmica das relações sociais, através de fóruns temáticos, chat's agendados e grupos de discussão.

Através de pesquisas orientadas também é possível trocar experiências, tirar dúvidas e expor os resultados para todos os participantes. A comunicação pode ser fomentada de modo síncrono, ou seja, em tempo real, ou assíncrono quando alunos,

professores e colegas podem efetuar a comunicação em tempos distintos, como blogs ou mural virtual.

Para os pesquisadores Ribeiro, Mendonça G. e Mendonça, A. (2007) as tecnologias de comunicação, em especial o AVA, detém a função de mediação do conhecimento e gestão pedagógica. São softwares elaborados com o objetivo de disponibilizar para o aluno diversas ferramentas para promover a sua aprendizagem.

Para os autores, o AVA possui como principais vantagens: a interação entre o computador e o aluno; a possibilidade de se dar atenção individual ao aluno; a possibilidade do aluno controlar seu próprio ritmo de aprendizagem, assim como a sequência e o tempo; a apresentação dos materiais de estudo de modo criativo, atrativo e integrado, estimulando e motivando a aprendizagem; a possibilidade de ser usada para avaliar o aluno.

Conforme Haguenaer *et al.* (2010), a linguagem utilizada também deve ser diversificada, ou seja, intercalar textos acadêmicos a falas informais através de links específicos para comunicação, o que propicia uma maior aproximação entre os participantes. Desta forma, o destaque se dá no uso de modelos que mesclam comunicação síncrona e assíncrona. O essencial é tornar o ambiente de aprendizagem um espaço 'vivo' e atrativo para alunos e professores. Para isso, é necessária a flexibilidade em diagnosticar interesses e necessidades de ambas as partes. Introduzir novos links e ferramentas no AVA também denota o interesse da instituição quanto a melhora da qualidade nas relações acadêmicas e pessoais, e produz confiança e motivação aos discentes.

Sobre esse aspecto é fundamental que haja nos encontros presenciais momentos em que os alunos possam relatar suas dificuldades e experiências quanto à utilização do AVA. O objetivo é mesclar as relações virtuais e reais para dar maior 'sentido' ao aluno no limiar da sua participação nos vários espaços de aprendizagem: o encontro presencial e os momentos virtuais. Neste caso, o papel do tutor presencial é essencial, pois este será responsável por motivar os alunos quanto à importância em utilizar adequadamente todas as ferramentas do AVA. Além disso, o tutor deve instruir e tirar dúvidas quanto à maneira de usar esses recursos (SILVA; FIGUEIREDO, 2012).

A pesquisadora Souza (2006), ressalta que a principal resistência em utilizar a internet como ferramenta para a aprendizagem reside no receio de que a falta de interação entre os indivíduos dificulte a formação das competências necessárias.

Por isso, é primordial que sejam criados instrumentos que proporcionem aos sujeitos envolvidos maior conforto e confiança. É importante disponibilizar ‘tutoriais’ online com instruções sobre a utilização dos recursos com linguagem apropriada e com links de fácil acesso. Além disso, as instituições devem criar salas virtuais com a preocupação de indicar as competências e metas a serem alcançadas e que, ao mesmo tempo, façam relação com o perfil dos alunos que frequentam a instituição. Assim irá reduzir o estresse e ansiedade dos discentes.

### **2.3 Mensuração e Indicadores de Resultados para a Educação Corporativa a Distância (ECaD)**

O processo de avaliação da EC fornece constatações e dados importantes que podem ser utilizados pela alta gerência como ferramenta de decisão na estratégia organizacional. Sugere-se que o processo de avaliação inicie com a identificação e diagnóstico das necessidades da organização, assim como com a escolha dos métodos que serão empregados para fazer o levantamento desses dados, tanto no pré como no pós-programa (OLIVEIRA, 2007).

Em função das necessidades diagnosticadas, a organização deverá decidir o nível de profundidade do processo de avaliação. Para Castro (2001) o sucesso da avaliação depende de alguns fatores, como por exemplo:

Análise das necessidades: É a partir dos resultados esperados que a efetividade da EC é determinada;

Preparo organizacional: Implica no envolvimento de todo “corpo” de colaboradores no processo de avaliação, estando cientes de seu papel neste processo. A organização deve estar disposta a investir os recursos necessários para conduzir a avaliação até o final, considerando que a EC é uma ferramenta de decisão estratégica;

Competências necessárias: Habilidade no planejamento da avaliação, pesquisa de técnicas de avaliação, coleta sistemática de dados, aplicação de modelo estruturado para a solução de problemas, análise de informações quantitativas e qualitativas resultantes do processo, confecção de relatórios e documentos de avaliação e habilidade de fornecer de forma clara os resultados da avaliação, valorizando aspectos objetivos e subjetivos. (CASTRO, 2001).

A avaliação prevê se os benefícios esperados com a mudança de comportamento dos colaboradores foram atingidos com a EC. Também é possível determinar se os custos previstos com a “não-solução” de problemas foram economizados (OLIVEIRA, 2007).

Após os benefícios serem determinados, sugere-se a definição de indicadores associados a estes benefícios. Conforme mostra o quadro 2, para Castro (2001) alguns desses indicadores são:

Quadro 2 – Indicadores de desempenho no trabalho.

<b>Benefícios</b>	<b>Indicadores</b>
Aumento de rendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de produtos/serviços produzidos;</li> <li>- Número de processos concluídos;</li> <li>- Quantidade de trabalho em carteira.</li> </ul>
Economias de tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de tempo não-produtivo;</li> <li>- Quantidade de licença para tratamento de saúde e/ou atrasos;</li> <li>- Quantidade de horas extras;</li> <li>- Quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários;</li> <li>- Tempo parado de equipamentos.</li> </ul>
Melhora da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de feedback positivo versus negativo dos clientes;</li> <li>- Quantidade de resultados positivos versus negativos de auditorias e inspeções externas;</li> <li>- Volume de retrabalho requerido;</li> <li>- Número de soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos;</li> <li>- Volume de envolvimento do funcionário na tomada de decisões;</li> <li>- Mudanças no estado de espírito/motivação do colaborador;</li> <li>- Frequência de comunicação dentro da empresa;</li> <li>- Número de queixas e outros problemas de pessoal.</li> </ul>
Redução de erro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de erros;</li> <li>- Número de queixas relativas à segurança de funcionários e clientes;</li> <li>- Número de problemas de segurança; -Número de acidentes;</li> <li>- Número de violações de regras/procedimentos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Castro in Boog (2001).



Os custos de um programa de treinamento são compostos basicamente de alguns elementos, segundo Marras (2001):

**Despesas com pessoal:** salários para empregados com funções de docência, ajudas de custo (despesas com viagens e alimentação para os treinandos, docentes, palestrantes para cursos in company), serviços extras (pagamentos a terceiros por logística), gratificações (prestação e serviços por parte de pessoal da empresa), horas extras como compensação para treinandos.

**Despesas com material:** material didático (apostilas, vídeos, livros etc.), equipamentos (retroprojeter, TV, vídeo cassete, computadores, filmadoras, etc.), material de escritório (canetas, lápis, papel, borracha etc.).

**Despesas diversas:** todas as outras relacionadas com a montagem e aplicação do programa de treinamento (aluguel, transporte etc.). (MARRAS, 2001).

A cada término de um programa de capacitação realizado, deve-se fazer um estudo comparativo entre o valor previsto e o gasto, analisando o objetivo e suas metas. Todos os benefícios e custos planejados devem ser apontados antes da realização da capacitação. Esta fase do programa deve ser completa, caso contrário será preciso trabalhar com os tomadores de decisão para atribuir um valor à comparação custo-benefício.

### 2.3.1 Modelos Tradicionais de Avaliação dos Resultados em Educação Corporativa

Os modelos para avaliar as ações de capacitação segundo Borges-Andrade (2005), podem ser classificados em:

**Genéricos:** são aqueles que descrevem o conjunto de variáveis relacionadas aos eventos de capacitação, como, por exemplo, o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa de Borges-Andrade (1982) e os de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

**Específicos:** são aqueles que geralmente baseiam-se em outros modelos genéricos e são construídos com o objetivo de testar as relações existentes entre o conjunto de variáveis e determinados resultados de capacitações a nível individual (modelos de Baldwin e Ford (1988)), Abbad (1999), Pilati (2004), no grupo de trabalho (Freitas, (2005)) ou nos níveis organizacionais e extra organizacionais (Mourão e Borges-Andrade, (2005)).

A importância da mensuração dos resultados para a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é destacada por Fitz-Enz (2004); Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Beatty, Becker e Huselid (2005). Alguns estudos apontam ainda a importância estratégica da área para o desempenho da organização (HUSELID, JACKSON; SCHULER, 1997) embora, haja argumentações contrárias (TRUSS, 2001).

Conforme estudo conduzido por Oliveira e Oliveira (2011) foi identificado que o sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH), como um todo, se correlaciona mais ao desempenho organizacional do que as práticas de GRH isoladamente. Assim, a avaliação em educação corporativa deve estar alinhada à avaliação de resultados em gestão de pessoas e, essa última, à avaliação de desempenho da organização.

A seguir, tem-se a apresentação dos modelos teóricos comumente utilizados em avaliações das ações de TD&E e que influenciaram a realização da presente pesquisa, a saber: os Modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978); e, os mais recentes – o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS), de Borges-Andrade (1982), e o Modelo *Impact*, de Abbad (1999).

Dentre as principais metodologias de mensuração de resultados, talvez a mais conhecida seja a proposta de Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, de avaliar os programas de Treinamento e Desenvolvimento em quatro níveis (reação, aprendizado, aplicação e resultados). Apesar de antiga – seus primeiros trabalhos datam de 1959 – só recentemente as organizações passaram a dar maior valor para esta questão (KIRKPATRICK, 2010).

Kirkpatrick (2010) define os quatro níveis que julga como deve ser realizada a correta avaliação dos programas de treinamento:

**Nível 1:** Reação – A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações e outros.

**Nível 2:** Aprendizagem – Avaliar o aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. São utilizados testes e assessments

individuais ou em equipe, muitas vezes com avaliação antes e após o programa, para avaliar a diferença no aprendizado, entre antes e depois do programa.

**Nível 3:** Transferência – Avaliar a transferência implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, assim, a efetividade do programa.

**Nível 4:** Resultados – Neste nível, avaliar resultados significa determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. Mensuram-se mudanças em indicadores como crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo maiores margens de lucro e de retorno (KIRKPATRICK, 2010).

O modelo tradicional de Kirkpatrick (1976) influenciou muitos modelos e pesquisas subsequentes na área de avaliação em capacitações. Complementar ao modelo de quatro níveis, de Kirkpatrick, o modelo proposto por Hamblin (1978) ressalta a viabilidade ou utilidade na aplicação dos níveis de avaliação. O modelo é composto por cinco níveis, sendo os três primeiros similares aos de Kirkpatrick, já no quarto nível de Kirkpatrick, Hamblin (1978) propõe que haja uma divisão em dois níveis, os quais são descritos a seguir:

**Nível 4:** Organização – Nessa etapa identifica-se se os efeitos da mudança de comportamento no trabalho promoveram mudanças no funcionamento da empresa.

**Nível 5:** Valor Final – Esta fase relaciona a avaliação aos critérios utilizados pela organização para avaliar sua eficácia e sucesso, os quais podem ou não se traduzir em termos financeiros.

Nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), vale destacar que estes estavam voltados mais para os resultados, não levando em conta as outras variáveis interferentes no contexto das relações das variáveis pertencentes aos seus modelos. Para os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), os efeitos dos treinamentos se dariam de forma sequenciada e linear nos vários níveis propostos, ou seja, no nível de reação, no nível de aprendizagem, no nível de comportamento no cargo, no nível organizacional e no nível de valor final.

Alliger e Janak (1989) e Tannenbaum e Yulk (1992) refutaram tal ideia, uma vez que evidências demonstraram que reações positivas ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não garantiam a aplicação, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamentos. A aprendizagem, apesar de ser condição necessária para a transferência ou impacto no trabalho, não é condição suficiente para tal, uma vez que existem variáveis do ambiente que influenciam as relações entre as variáveis do sistema como um todo.

Além de destacar a importância do planejamento e implantação dos programas educacionais, o Modelo de Phillips (1991) destaca que a avaliação deve estar presente em todo esse processo, ou seja, da concepção à apuração dos resultados de treinamento, criando uma cultura de avaliação na área. Essa cultura é ressaltada como elemento fundamental para que a avaliação de resultados de treinamentos seja realizada.

Em sua obra Phillips (1991) aborda 16 passos para a realização de programas educacionais, distribuindo entre eles diferentes etapas da avaliação. Esse autor se diferencia dos demais, pois propõe a apuração financeira dos resultados gerados pelos programas, através do cálculo do retorno sobre o investimento. Alguns autores apontam a mensuração do Return on Investment (ROI) em programas de treinamento como o quinto nível de avaliação (ALLEN; MCGEE, 2004).

Outra evidência que, pois, em causa as relações lineares das variáveis apresentadas nos modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) é a análise da literatura brasileira e estrangeira sobre o treinamento e o desenvolvimento, realizada por Borges-Andrade e Abbad (1994).

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1994) as reações favoráveis dos treinandos ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não garantem a aplicação, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamento. Um treinando pode demonstrar reação favorável ao treinamento e obter bons escores nas avaliações de aprendizagem, não aplicando, no trabalho, as novas habilidades aprendidas. Neste sentido, o ambiente pós-treinamento desempenha um papel importante para a transferência de treinamento.

Devido aos resultados das pesquisas, que questionaram as presunções apresentadas nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), foram propostos modelos de avaliação de treinamento mais sofisticados visando à identificação das

variáveis preditoras de impacto do treinamento no trabalho. Nas linhas seguintes, apresentar-se-ão outros modelos desenvolvidos que levam em conta as variáveis de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e características do próprio evento de treinamento no processo de TD&E, a saber: o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS) – de Borges-Andrade (1982) e, o modelo *Impact*, de Abbad (1999).

O modelo MAIS, segundo Borges-Andrade (2006), refere-se ao processo de planejar, obter e analisar informações com o objetivo de fornecer subsídios importantes para adoção ou rejeição de um programa de TD&E pensado como sistema instrucional.

O sistema instrucional é visto como um conjunto integrado de materiais, instrumentos de mensuração e estratégias de ensino-aprendizagem, que foram sistematicamente planejados com base em princípios de aprendizagem e instrucionais, visando o alcance de metas e objetivos definidos que poderão ser alcançados logo após o evento de TD&E ou poderão demorar meses, anos, dependendo da natureza do sistema (BORGES-ANDRADE, 2006).

O MAIS, segundo Borges-Andrade (2006), recebeu influências dos modelos de Gagné e Briggs (1974), de Scriven (1967) e de Stufflebeam (1971). É considerado somativo, porque realiza a avaliação após o evento instrucional, possibilitando julgar um programa já concluído e aprimorar os programas subsequentes. E ainda, é integrado, porque incorpora todas as variáveis pertencentes ao sistema de TD&E desde a avaliação das necessidades, a execução do treinamento e a avaliação do próprio processo.

O MAIS deve possibilitar a análise e interpretação integrada de informações obtidas visando fornecer o maior número possível de subsídios para a tomada de decisões sobre esses eventos e programas, além de permitir o acúmulo de conhecimento relevante sobre o funcionamento de TD&E, com vista a futura formulação de políticas e estratégias organizacionais (BORGES-ANDRADE, 2006).

O referido modelo é composto pelos seguintes elementos:

- a) Insumos: os aspetos físicos, cognitivos e comportamentais anteriores à instrução, que podem influenciar no processo de aprendizagem;
- b) Procedimentos: os aspetos ou fatores no processo da aprendizagem;
- c) Processo: relacionado àquilo que se dá com os participantes ao longo do processo de aprendizagem;

- d) Resultados: sucesso ou fracasso do programa instrucional; e
- e) Ambiente: fatores externos ao processo instrucional – avaliação das necessidades, suportes e disseminação.

Para além do MAIS que tem em conta as variáveis interferentes nos resultados das ações de treinamento, vale destacar aqui o modelo *Impact* de Abbad (1999) que é constituído pelas seguintes variáveis, subdivididas em dois grupos, a saber:

*Variáveis preditivas*

- a) Suporte organizacional (organizacional e ao grupo de trabalho);
- b) Características do treinamento (tempo do curso, modalidade);
- c) Características da clientela, (idade, sexo, condição social dos participantes);
- d) Suporte à transferência (apoio moral, material da organização).

*Variáveis critérios:*

- a) Reação (opiniões que os participantes do tem em relação ao curso);
- b) Aprendizagem (retenção mudança de comportamento);
- c) Impacto de treinamento no trabalho. (ABBAD, 1999).

Por meio de análise comparativa, Pilati (2004), destaca que o modelo MAIS é classificado como um modelo empírico geral. Aquele autor descreve categorias gerais de variáveis que influenciam as ações de TD&E nas organizações e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa no campo. Neste sentido, o modelo de Abbad (1999), mostra-se de maior especificidade, com o objetivo de testar relações entre um conjunto definido de variáveis e resultados específicos.

É importante reconhecer que os resultados financeiros (que são fruto de estratégias organizacionais de sucesso) são a razão de ser dos programas de EC. Esses resultados incluem aumento de produção, redução de custo, aumento de vendas, aumento do lucro, etc. É neste momento que são comparados o benefício da EC com seus custos, verifica-se se o retorno foi menor, igual ou maior que o capital investido (ROI) (ZUNIGA et al., 2014).

Conforme Borges-Andrade (2006), o componente ambiente é o maior, permeando todos os outros quatro componentes. Os insumos correspondem aos aspectos que precedem a ação de treinamento. Procedimentos tratam

principalmente das estratégias instrucionais. Processos referem-se a reações comportamentais do participante em relação aos procedimentos empregados. Os resultados tratam do desempenho imediato e consequências do programa. Por fim, o ambiente representa o contexto em que o programa ocorre e diz respeito a todos os aspectos externos que possam influenciar a ação educacional.

Similar aos modelos anteriores, Fitzenz (1995), um autor que aborda a avaliação de resultados em recursos humanos define três medidas básicas para avaliação de treinamento, são elas custos, mudança e impacto. Os custos são os gastos envolvidos no programa. Já a mudança trata do ganho de habilidade ou conhecimento ou da mudança positiva de atitudes pelo treinando. Por fim o impacto mostra os resultados do uso, pelos participantes, das novas habilidades, conhecimentos ou atitudes, transformando-os em valores monetários. O autor propõe dois métodos de avaliação em que as três medidas expostas são apuradas.

Borghi (2008), propôs a avaliação antes e depois do treinamento com foco na melhoria de desempenho individual para o alcance de objetivos e padrões organizacionais. Sua proposta baseia-se na elaboração de um plano de ação pelo participante, que deve contemplar um planejamento de aplicação dos conhecimentos e habilidades aprendidas e, algum tempo depois (meses), em reunião com seu gestor, reportar mudanças e metas conquistadas.

O Plano de Ação no modelo proposto por Borghi (2008) deve ser utilizado como uma ferramenta para administrar atividades a serem realizadas, compilando as informações e decisões críticas para a melhoria do desempenho ou solução de problemas. É importante notar que as proposições dos autores mais conceituados aqui apresentadas apresentam diferenças muito sutis, seja no desenho dos diversos níveis de avaliação propostos, seja na metodologia e ferramentas de coleta de dados (BORGES-ANDRADE, 2006).

Como destaca Milioni (2004), a grande importância do sistema de avaliação é que, além de mensurar a efetividade do próprio programa, promove um aprimoramento contínuo, fornecendo informações para melhorar cada vez mais os estágios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

O Modelo de Produtividade é o único dos sete modelos expostos nesse estudo que se refere à avaliação de resultados em educação corporativa. Seu objetivo é avaliar a EC de forma abrangente e não somente os programas individualmente, sendo essa última característica apontada como uma das

deficiências dos modelos de Kirkpatrick e Phillips (ALLEN; MCGEE, 2004). O modelo aborda duas perspectivas de avaliação: eficiência e efetividade. A efetividade aborda a qualidade do ensino ou desenvolvimento curricular. A eficiência trata da estratégia instrucional e dos recursos envolvidos, abordando a decisão quanto aos meios mais eficientes para o ensino do currículo.

### 2.3.2 Considerações sobre definição de critérios e indicadores de desempenho

Diferentes sistemas de avaliação de desempenho são utilizados pelas organizações no intuito de melhor avaliar seus processos e, conseqüentemente, seus resultados. Dá-se ênfase a metodologias capazes de avaliar a excelência organizacional sob um aspecto mais amplo que propriamente o financeiro, ou seja, sob os pontos-de-vista operacional, ambiental, dos acionistas e stakeholders (pessoas, credores, fornecedores e outros que possuem um vínculo econômico direto com a empresa) (SCHRÖEDER *et al.*, 2005).

No sentido de fundamentar a definição de critérios e indicadores de desempenho, são necessárias algumas considerações sobre indicadores, suas características essenciais e critérios de geração e classificação, considerando-se dois enfoques: indicadores sob a ótica da Qualidade e, especialmente, indicadores sob a ótica do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sob o enfoque da qualidade, Takashina e Flores (2005) defendem que um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Menciona Camargo (2000), quanto a esse aspecto, parâmetros essenciais para a geração de indicadores da qualidade: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade; baixo custo de obtenção.

Já a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) consiste em um modelo de avaliação de desempenho organizacional, surgido através do conflito entre a força de se construir capacidades altamente competitivas e a análise estática da contabilidade financeira de custos. O Scorecard possibilita a comunicação da estratégia à organização, criando um modelo holístico, com base em quatro perspectivas principais, complementares entre si por relações de causa e efeito:



perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, que, por sua vez, são traduzidas em objetivos estratégicos, mensuráveis através de metas e fatores de desempenho cujos resultados remetem a organização a um feedback estratégico (SCHRÖEDER *et al.*, 2005).

As perspectivas essenciais do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997), financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento, figuram como norteadoras da definição de critérios para a etapa de avaliação de resultados. Ainda, alguns dos indicadores de resultado de treinamento propostos por Castro (2001) são apontados para serem utilizados nesta fase.

Também Kaplan e Norton (1997) conduzem ao esforço de se enfatizar as relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas, relações essas que podem ser sintetizadas em indicadores relativos a notas de avaliação de desempenho funcional e organizacional. Entretanto, tal relação só pode ser melhor evidenciada ao conhecer-se aspectos da estratégia organizacional, quando da etapa de estudo de caso.

Por fim, as contribuições de Camargo (2000) sustentam a pré-definição de indicadores, com base na classificação de indicadores por categorias (cliente, projeto, valor para o cliente, produto, organização, processo, resultados, responsabilidade pública e cidadania e recursos humanos) e nas características dos indicadores da qualidade (simples e baratos, motivadores, confiáveis, significativos e interpretáveis universalmente), amparadas e complementadas pelos parâmetros para geração de indicadores propostos por Takashina e Flores (2005) - seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

## **2.4 Síntese do Referencial Teórico**

Com o objetivo de evidenciar os principais referenciais teóricos da pesquisa, esta seção apresenta o quadro 3 com a síntese do referencial teórico:

Quadro 3 – Síntese do Referencial Teórico.

TEMA	REFERÊNCIAS
Formação profissional em organizações corporativas	Esteves (2015) - Furtado <i>et al.</i> , (2007) - Aniceto (2009) - Paton <i>et al.</i> , (2005) - Éboli (2004) - Mattar (2011) - Pawlowsky (2001) - Grinspun (2002) - De Masi (1999) - Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) - Kotler (2002) - Di Bella; Nevis (1999) – Takeuchi; Nonaka (2008) - Meister (1999) - Antonacopoulou (2001) - Blois; Melca (2005) - Francelino <i>et al.</i> , (2016) - Barney (1991) – Milkovich; Boudreau (2000) - Gonçalo; Borges (2010) - Coutinho; Delfino; Costa (2010) – Simioni; Campanholo (2011) - Freitas (2003) – Nonaka; Takeuchi (1997) - Luchesi (2012) - Marion (2011) - Chimenes; Prates (2015) - Nonaka; Toyama; Byosière (2005).
A educação a distância na educação corporativa	Maia; Mattar (2007) – Moore; Kearsley (2007) - Mattar (2011) - Chimenes; Prates (2015) – Guerreiro; Malavazi (2008) - Ribeiro (2014) - Lemos (2003) - Azevedo (2000) - Robins (2010) - Peters (2001) - Bayma (2004) - Close; Humphrey; Ruttembur (2000) - Éboli (2004) – Litto; Formiga (2009) - Esteves (2015) - Ferreira <i>et al.</i> , (2010) - Rosenberg (2002) - Soeltl (2002) – Fleury; Jacobsohn (2003) - Haguenaer <i>et al.</i> , (2010) - Ribeiro; Mendonça; Mendonça (2007) - Silva; Figueiredo (2012) - Souza (2006).
Mensuração e indicadores de resultados para a Educação corporativa a distância (ECaD)	Oliveira (2007) - Castro (2001) - Marras (2001) - Borges-Andrade (2005) - Fitz-enz (2004) - Truss (2001) – Oliveira; Oliveira (2011) - Kirkpatrick (2010) - Kirkpatrick (1976) - Hamblin (1978) – Alliger; Janak (1989) - Phillips (1991) - Allen; Mcgee (2004) - Borges-Andrade; Abbad (1994) - Borges-Andrade (2006) - Pilati (2004) - Zuniga <i>et al.</i> , (2014) - Fitzenz (1995) - Borghi (2008) - Milioni (2004) - Schröder <i>et al.</i> , (2005) – Kaplan; Norton (1997) – Takashina; Flores (2005) - Camargo (2000)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Desenha-se nesta etapa todo o procedimento metodológico que foi executado, como também, todo embasamento normativo e científico que deu sustentabilidade para que esta pesquisa fosse exequível.

Para tanto, está subdividida em oito subseções, a saber: Caracterização da pesquisa quanto à abordagem, natureza, objetivos e procedimentos; Contextualização espacial e temporal da pesquisa; Mapa conceitual/mental da pesquisa; Definição dos sujeitos; Limitações da pesquisa; Instrumentos de coleta de dados e sua aplicação; Procedimentos de análise/interpretação dos dados; Procedimentos metodológicos para produção do produto.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa Quanto à Abordagem, Natureza, Objetivos e Procedimentos**

A presente pesquisa configura-se como qualitativa quanto a sua abordagem. A pesquisa qualitativa segundo Martins (2004) privilegia, de modo geral, a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais. Realizando um exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade, o método qualitativo trata as unidades sociais investigadas como totalidades que desafiam o pesquisador. Onde é marcante a flexibilidade, principalmente quanto às técnicas de coleta de dados, incorporando aquelas mais adequadas à observação que está sendo feita.

Sobre a natureza da pesquisa qualitativa, Moreira (2002) aborda as características básicas dessa metodologia, apresentando um sumário com seis itens, não pretendendo esgotá-las. Para ele, a pesquisa qualitativa inclui:

1. A interpretação com o foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes;
2. A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes;
3. A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações;

4. O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise;
5. O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência;
6. O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa (MOREIRA, 2002).

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Desta forma este estudo é qualitativo, uma vez que, o público-alvo (técnicos administrativos) foi caracterizado através de um diagnóstico situacional, e a partir da análise deste perfil funcional heterogêneo foi investigado as percepções dos mesmos quanto a utilização da modalidade EaD, a qual deverá ser desenvolvida posteriormente com estes funcionários tendo por objetivo o desenvolvimento de competências profissionais, sendo a mesma avaliada por indicadores.

A natureza desta pesquisa é aplicada. A pesquisa aplicada segundo Gerhardt e Silveira (2009), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Ainda segundo Appolinário (2011), a pesquisa aplicada é realizada com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Muitas vezes, nessa modalidade de pesquisa, os problemas emergem do contexto profissional e podem ser sugeridos pela instituição para que o pesquisador solucione uma situação-problema.

Quanto a definição dos objetivos da pesquisa, este estudo configura-se como descritivo. Para Trivinos (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Ainda para Köche (2011), a pesquisa descritiva constata as variáveis de um fenômeno, sem prévia manipulação das mesmas, pois se manifestam

espontaneamente em situações, fatos e condições pré-existentes. A contestação das variáveis é realizada a *posteriori*. Dessa forma, a presente pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que, foi realizado o levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo (SANTOS, 2006).

Conforme argumenta Appolinário (2011), na pesquisa descritiva o pesquisador se limita a “descrever o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas”. O autor complementa que esta modalidade se opõe à pesquisa experimental onde o pesquisador elabora juízo de valor acerca do conteúdo investigado.

Para a realização deste estudo, um diagnóstico situacional abordou questões que subsidiaram a caracterização do perfil de competências do corpo técnico-administrativo, nesta fase coube a pesquisadora analisar com profundidade o nível de conhecimentos, de experiências adquiridas e sobre a proatividade do público-alvo selecionado como amostra desta pesquisa, para uma clara definição dos ganhos que deverão acontecer ou não após a execução da capacitação através da EaD, que será devidamente desenvolvida numa fase posterior com a pretensão assertiva de desenvolver e agregar novas competências a estes funcionários.

Esta pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, enquadra-se como bibliográfica e como pesquisa de campo. É bibliográfica em função das investigações em livros, artigos científicos, teses e dissertações para a construção do referencial teórico e discussão dos resultados encontrados (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Assim, foram apresentados conceitos e características a fim de analisar como a construção do conhecimento e o desenvolvimento das competências profissionais dos técnico-administrativos do IESM, podem ser potencializadas com a adoção e uso da modalidade de EaD para a formação continuada.

É também uma pesquisa de campo, na medida que permite a ampliação das teorias e das descobertas anteriormente existentes. São elas responsáveis pela transformação social. O material de pesquisa está na sociedade e o coloquial é um grande laboratório. O pesquisador sempre deve ser crítico e o senso comum ceder lugar ao questionamento (TUZZO; BRAGA 2016).

A pesquisa de campo segundo Marques de Melo, é aquela resultante dos processos de observação da realidade, ensejando conhecimento capaz de ser aplicado a práxis”, e vai além afirmando que “como produtos de coletas de dados

factuais, documentados e sistematizados, as fontes empíricas se convertem em instrumentos fundamentais para análise de tendências e formulação de previsões (MARQUES DE MELO, 2011).

### **3.2 Contextualização Espacial e Temporal da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no próprio ambiente de trabalho do público-alvo e no turno respectivo de trabalho do funcionário. Trata-se de uma instituição privada de ensino superior que oferece para sua clientela cursos tecnológicos, bacharelados, licenciaturas e ainda cursos de pós-graduação na modalidade lato sensu. Funciona de 13h às 21h de segunda a sexta e no sábado de 08h às 17h.

Localizada na cidade de Timon-MA, esta instituição atua no mercado educacional há 14 anos, e possui um raio de abrangência de caráter regional. Atualmente possui 115 funcionários, distribuídos em: 82 professores, 22 técnicos administrativos, 06 funcionários de nível elementar e 05 diretores.

A partir do contexto institucional descrito, esta pesquisa desenvolveu-se estrategicamente através do estabelecimento de um cronograma semanal de atividades conforme a ação a ser executada, desta forma no período de 06 a 10 de agosto de 2018, aconteceu a caracterização do perfil socioeconômico profissional dos técnico-administrativos da instituição em análise, através da aplicação do questionário com questões fechadas (Apêndice B). No período de 13 a 17 de agosto, realizou-se a análise descritiva proveniente do diagnóstico situacional.

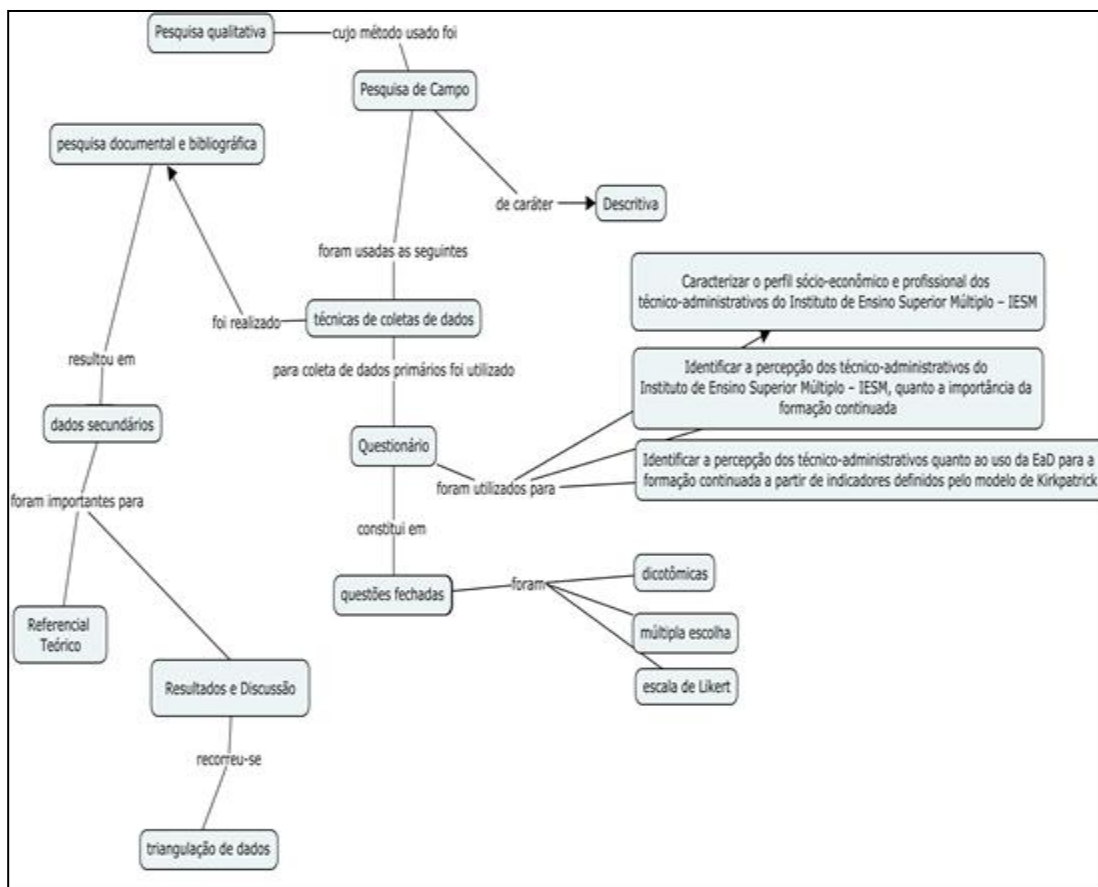
Na semana do dia 20 ao dia 24 de agosto de 2018, foi aplicado o questionário com o objetivo de se identificar a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a importância da formação continuada e da EaD como modalidade para viabilizá-la (Apêndice C). E entre os dias 27 e 31 de agosto, aplicou-se um terceiro questionário onde foi identificada a percepção dos técnico-administrativos quanto ao uso da EaD para a formação continuada a partir de indicadores definidos pelo modelo de Kirkpatrick (Apêndice D).

### 3.3 Mapa Conceitual dos Procedimentos Metodológicos

Nesta seção, será apresentado o mapa conceitual, construído a partir de conceitos mais abrangentes e amplos até pontos mais específicos da pesquisa. Para Tavares (2007), o mapa conceitual é uma estrutura esquemática para representar um conjunto de conceitos imersos numa rede de proposições. Ele é considerado como um estruturador do conhecimento, na medida em que permite mostrar como o conhecimento sobre determinado assunto está organizado na estrutura cognitiva de seu autor, que assim pode visualizar e analisar a sua profundidade e a extensão.

Pode ser entendido como uma representação visual utilizada para partilhar significados, pois explicita como o autor entende as relações entre os conceitos enunciados. Para melhor visualizar a estrutura da pesquisa é apresentado mapa conceitual abaixo (Figura 1).

Figura 1 – Mapa conceitual dos procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

### **3.4 Descrição dos Sujeitos**

A seleção dos sujeitos é uma atividade fundamental na execução de uma pesquisa. Os sujeitos desta pesquisa são todos os 22 técnicos administrativos da instituição, lotados nos seguintes setores: Protocolo, Secretaria Acadêmica e na secretaria das coordenações dos seguintes cursos Administração, Ciências Contábeis, Enfermagem e Zootecnia do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

As limitações que ocorreram durante a realização deste estudo referem-se a algumas perguntas que não foram respondidas por alguns participantes, apesar disso não resultou insuficiência de dados que pudessem comprometer o alcance dos objetivos propostos na investigação.

### **3.6 Instrumentos de Coleta de Dados e sua Aplicação**

Gil (2010) destaca os instrumentos formais para a coleta de dados, são eles: entrevista, questionário, observação, formulário e análise documental. Para essa pesquisa fez-se a utilização do questionário e análise documental.

A princípio, foi realizada a aplicação de um questionário (Apêndice B) estruturado com os funcionários técnicos administrativos da IES, com o objetivo de caracterizar o perfil socioeconômico e profissional deste funcionário.

Para Martins (2008), “o questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes”. Severino (2007) complementa que o questionário consiste em um:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objetivo e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos (SEVERINO, 2007).



No bojo dessa investigação, foram utilizados para a coleta dos dados os seguintes questionários:

- a) Questionário com questões fechadas para obter informações acerca do perfil socioeconômico e profissional dos técnicos administrativos de uma IES localizada em Timon-MA (Apêndice B);
- b) Questionário com questões fechadas para identificar a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a importância da formação continuada e da EaD como modalidade para viabilizá-la (Apêndice C).
- c) Questionário com questões fechadas em escala de Likert para identificar a percepção dos técnico-administrativos quanto ao uso da EaD para a formação continuada a partir de indicadores definidos pelo modelo de Kirkpatrick (Apêndice D).

Para Richardson (2007), duas funções podem ser atribuídas à utilização dos questionários: “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. A definição dessas características beneficia o pesquisador no momento da análise, além de auxiliar na realização de novas pesquisas. Com este instrumento, busca-se entender o perfil socioeconômico e profissional dos pesquisados. Além disso, espera-se compreender se e como esses atores enxergam a Educação a Distância no processo de construção de novos conhecimentos.

Em seguida foram ainda aplicados dois outros questionários estruturados (Apêndices C e D). O segundo questionário teve como objetivo compreender a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a importância da formação continuada e da EaD como modalidade para viabilizá-la. Enquanto que o terceiro questionário visou identificar a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto ao uso da EaD para a formação continuada a partir de indicadores definidos pelo modelo de Kirkpatrick;

O primeiro questionário constitui-se composto de questões fechadas, e estas foram de dois tipos: dicotômicas e de múltipla escolha. Para o segundo e terceiro questionários constituíam-se de questões com a avaliação realizada conforme a escala Likert. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e

desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JR e COSTA, 2014).

O Quadro 4 mostra o modelo aplicado para medição do nível de competência, em 5 pontos. Nesta escala, os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto.

Quadro 4 – Escala de Likert.

<b>Possuo essa habilidade ou competência</b>				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Num segundo momento foram realizadas as análises documentais a partir do acesso planejamento pedagógico institucional (PPI) da IES, para a devida constatação da institucionalização de uma política de educação corporativa.

Segundo Barbosa (1998) uma das primeiras fontes de informação a serem consideradas é a existência de registros na própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos em computador. O uso de registros e documentos já disponíveis reduz tempo e custo de pesquisas para avaliação. Além disto, esta informação é estável e não depende de uma forma específica para ser coletada. Deve ser observado que, na maioria das vezes, já existe uma grande quantidade de informação nas organizações e cujo uso para fins de avaliação tem sido muito pouco efetivo.

### **3.7 Procedimentos de Análise dos Dados**

A informação colhida pelo pesquisador, por meio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, normalmente numa pesquisa qualitativa é apresentada em forma de textos, entretanto, os questionários C e D utilizados foram estruturados de maneira que viabilizasse a percepção dos técnicos-administrativos

frente a importância da formação continuada no ambiente corporativo, constituindo-se a EaD como modalidade de promoção desta, e ainda, também, a percepção dos técnicos-administrativos sobre o uso da EaD em formação continuada através da adoção de indicadores propostos por Kirkpatrick.

Diante do exposto, para a análise dos dados, foi utilizado o método de triangulação, esta ferramenta segundo Tuzzo e Braga (2016) prevê os diversos ângulos de análise, as diversas necessidades de recortes para que a visão do resultado alcançado não seja limitada e restritiva a uma perspectiva apenas.

Ainda segundo Tuzzo e Braga (2016) afirmam que a triangulação sistemática proporciona ao pesquisador olhares múltiplos e diferentes do mesmo lugar de fala, ou seja, todo e as partes são focos determinantes neste modelo de triangulação.

Abdalla et al., (2018) a triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc.

Seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a compreensão sobre o fenômeno, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados. Pode levar também a uma síntese ou integração de teorias (ABDALLA *et al.*, 2018).

A triangulação segundo Vergara (2006) pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

### **3.8 Procedimentos Metodológicos para a Elaboração do Produto**

A definição do referido produto a ser viabilizado em prol da capacitação dos técnicos administrativos pela EaD, é resultado de muitas conversas informais entre os coordenadores dos cursos de graduação da IES onde este estudo foi realizado, sobre a necessidade de ser desenvolvido dentro da instituição a cultura de uma comunicação assertiva e eficaz. E dentro de um cronograma de execução alinhado

entre estes gestores acadêmicos, foi pensado que esta oportunidade deveria inicialmente ser desenvolvida com os técnicos administrativos e claro entendendo a realidade trabalhista diversa de cada um, onde sendo difícil reunir todos estes funcionários para participarem presencialmente desta capacitação, encontrou-se na EaD uma eficiente solução.

Neste contexto, e como parte integrante da IES considera-se oportuna a disponibilização de um curso denominado “Comunicação assertiva e eficaz para técnicos administrativos”. Este produto quer oferecer aos profissionais uma formação voltada para o desenvolvimento de competências informacional na perspectiva do fazer administrativo. Esta proposição será viabilizada na modalidade a distância com carga horária de 20h e que possibilite ao técnico administrativo o conhecimento e interação com um ambiente virtual de aprendizagem, através da plataforma Moodle, e que num processo colaborativo consiga explorar ferramentas e metodologias que fortalecerão sua atuação no desenvolvimento das atividades que cada um desenvolve dentro da IES.

No entendimento de Carvalho e Gasque (2018) a Educação a Distância é a ferramenta mais utilizada para oferecer cursos de educação continuada nessa área, porém falta contemplar alguns conteúdos básicos para a formação em letramento informacional, que na maioria das vezes centra-se na dimensão técnica, que diz respeito à busca e ao uso da informação.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo foram explanados e analisados os dados extraídos dos instrumentos de coleta de dados (questionários estruturados) aplicados aos servidores técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, como forma de atingir os objetivos específicos e o objetivo geral pretendidos, a fim de responder ao problema de pesquisa inicialmente delineado.

Essas análises foram fundamentadas no referencial teórico consultado. As informações que são mencionadas permitem: analisar a competência informacional dos respondentes; levantar e descrever o perfil socioeconômico e profissional dos participantes da pesquisa; além de analisar e apresentar elementos da competência profissional.

Para o tratamento dos dados desta pesquisa, bem como a explanação dos resultados das respostas, foi considerado a quantidade de 22 servidores técnico-administrativos, aos quais foram aplicados os questionários sobre o perfil sócioeconômico e profissional e para avaliar a percepção sobre a EaD na Educação Corporativa como potencializadora de suas competências.

Especificamente, foi aplicado um questionário sobre os níveis de avaliação segundo Kirkpatrick (2010) para os técnicos administrativos que já haviam participado de algum curso ou capacitação via EaD.

A análise criteriosa dos dados acima resultou na construção de um projeto pedagógico do curso de formação de competências gerenciais e operacionais sobre comunicação assertiva e eficaz para os técnico-administrativos do IESM-MA através da modalidade EaD.

### **4.1 Caracterização do Perfil socioeconômico e Profissional dos Técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM**

Com o objetivo de conhecer, entender mais os servidores técnicos administrativos e assim através da realização de um diagnóstico situacional, foi possível ser identificadas informações referentes ao gênero, a distribuição da faixa etária, ao nível de escolaridade, ao turno, setor e tempo de trabalho na instituição, quanto a aquisição de conhecimentos em computação e acesso à rede mundial de

computadores e os ambientes onde estes acessos estão disponíveis, quanto a percepção da Educação Corporativa presente na instituição, se já participou de algum curso em EaD, e seu interesse em buscar educação continuada e qual a motivação principal para esta busca.

A partir da análise quantitativa dos dados, verificou-se que a maioria dos técnicos administrativos correspondeu ao sexo feminino, com faixa etária predominante variando de 30 a 59 anos, caracterizando um grupo maduro, possuindo a maioria dos servidores o ensino superior completo, com mais de 5 anos na instituição, com conhecimento básico em informática, com abertura para a Educação Corporativa, tendo a maioria dos técnicos administrativos participado de algum curso ou capacitação através da EaD e considera que esta formação precisa vincular a teoria com a prática e que proporcione seu desenvolvimento profissional.

O Quadro 5 apresenta o perfil socioeconômico e profissional dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM.

Quadro 5 – Perfil socioeconômico e profissional dos técnico-administrativos.

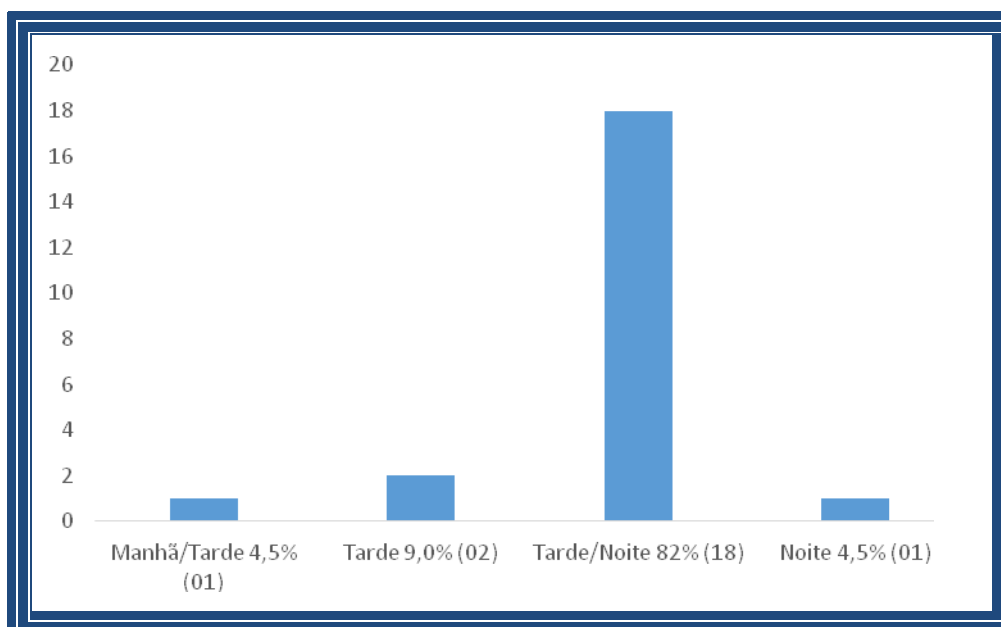
Sujeitos	Gênero	Idade (anos)	Tempo de trabalho no IESM	Escolaridade	Participação em curso ou treinamento em EaD
Técnico-administrativo 1	feminino	30 a 59	Acima de 5 anos	Superior completo	sim
Técnico-administrativo 2	masculino	30 a 59	Acima de 5 anos	Pós-graduação incompleto	sim
Técnico-administrativo 3	feminino	15 a 29	Até 03 anos	Superior completo	não
Técnico-administrativo 4	masculino	30 a 59	Acima de 5 anos	Ensino fundamental completo	não
Técnico-administrativo 5	masculino	30 a 59	Acima de 5 anos	Ensino médio completo	não
Técnico-administrativo 6	feminino	15 a 29	Até 03 anos	Superior completo	não
Técnico-administrativo 7	masculino	15 a 29	Acima de 5 anos	Ensino médio completo	sim
Técnico-administrativo 8	feminino	30 a 59	Acima de 3 e abaixo de 5 anos	Pós-graduação completa	não
Técnico-administrativo 9	feminino	30 a 59	Acima de 3 e abaixo de 5 anos	Pós-graduação incompleto	não
Técnico-administrativo 10	masculino	30 a 59	Acima de 3 e abaixo de 5 anos	Pós-graduação incompleto	sim
Técnico-administrativo 11	feminino	30 a 59	Acima de 3 e abaixo de 5 anos	Superior incompleto	sim
Técnico-administrativo 12	feminino	30 a 59	Acima de 5 anos	Pós-graduação incompleto	sim
Técnico-administrativo 13	feminino	30 a 59	Acima de 5 anos	Superior completo	sim
Técnico-administrativo 14	feminino	15 a 29	Acima de 3 e abaixo de 5 anos	Superior completo	não
Técnico-administrativo 15	masculino	15 a 29	Até 03 anos	Superior incompleto	não
Técnico-administrativo 16	feminino	Acima de 60 anos	Acima de 5 anos	Superior incompleto	sim
Técnico-administrativo 17	feminino	15 a 29	Até 03 anos	Superior incompleto	sim
Técnico-administrativo 18	masculino	30 a 59	Até 03 anos	Pós-graduação completa	sim
Técnico-administrativo 19	masculino	30 a 59	Até 03 anos	Superior incompleto	não
Técnico-administrativo 20	feminino	30 a 59	Acima de 5 anos	Superior incompleto	sim
Técnico-administrativo 21	feminino	30 a 59	Acima de 5 anos	Pós-graduação completa	sim
Técnico-administrativo 22	masculino	30 a 59	Acima de 5 anos	Pós-graduação completa	sim

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Por conseguinte, tendo em vista o perfil dos servidores acima, esta análise será dividida em gráficos por cada item especificamente.

Conforme o gráfico 01 evidencia-se o predomínio do exercício laboral nos turnos vespertino e noturno, onde 82% dos participantes responderam exercerem suas funções durante estes turnos. Este aspecto deve ser considerado com o objetivo de definir o momento mais eficiente para a realização de uma capacitação ou curso para esta categoria de funcionários.

Gráfico 01 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por turno de trabalho.

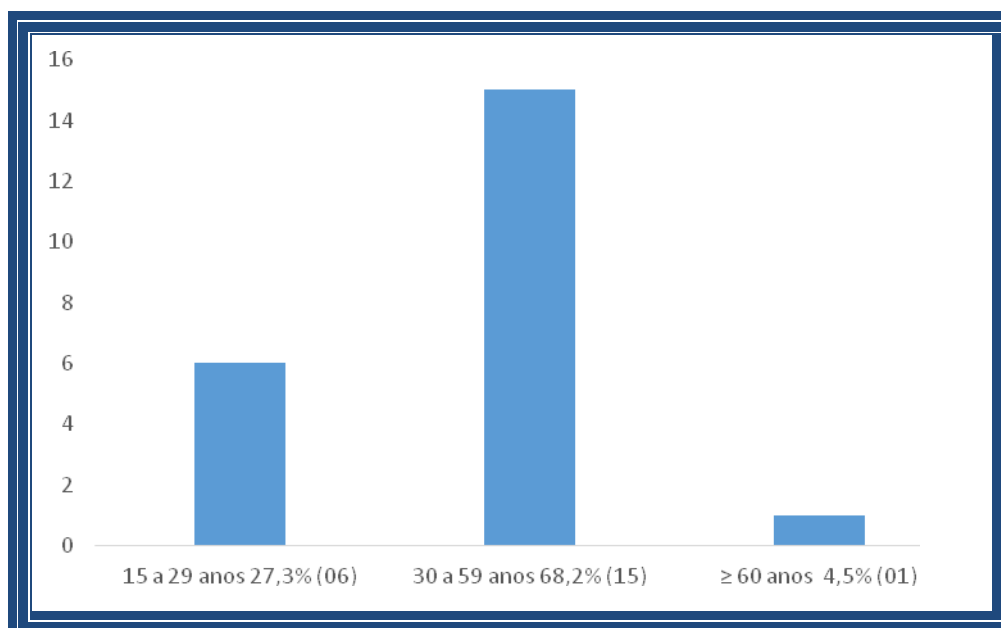


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Outro dado identificado neste diagnóstico, foi o relacionado a distribuição da faixa etária deste público-alvo utilizado neste estudo, cujos resultados são demonstrados no Gráfico 02.



Gráfico 02 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por faixa etária.



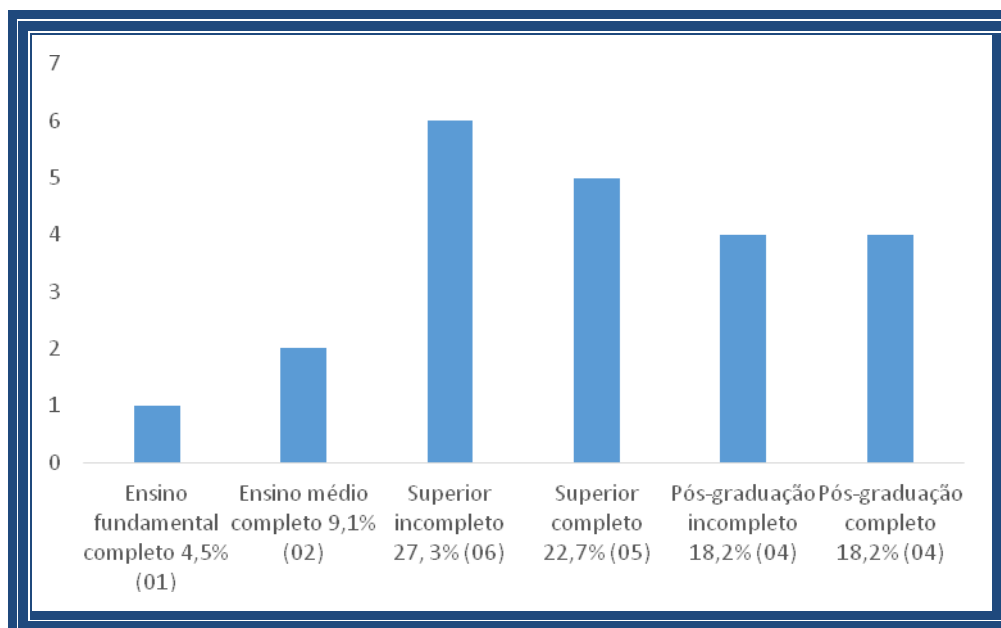
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na IES onde foi realizado este estudo, ficou evidenciado a constituição diversa de faixas etárias que desenvolvem suas funções como técnico-administrativos, para Dovigo e colaboradores (2011), frente a todo contexto é possível compreender que os processos de crescimento das organizações têm demonstrado que o foco não está apenas em resultados, mas também, e principalmente, nas pessoas.

Portanto é fundamental que as empresas conheçam, reconheçam e contratem profissionais de todas as gerações para composição de seus quadros de funcionários. Nesse contexto, a gestão de pessoas das instituições, devem propiciar situações de integração, dinamizando mecanismos a fim de identificar as características e os talentos de cada geração, garantindo a construção de um clima favorável à satisfação pessoal concomitante com a geração de lucros.

Outro aspecto importante deste levantamento prévio de dados refere-se ao nível de escolaridade desta categoria de funcionários, resultados estes apresentados no Gráfico 03, onde evidenciou-se o predomínio de funcionários com nível superior completo (59%). Este resultado é satisfatório, uma vez que, Bertolucci e colaboradores (1994), ressaltam que quanto maior for nível de escolaridade dos participantes de um curso/capacitação, maior serão as chances destes indivíduos absorverem novos conhecimentos e habilidades.

Gráfico 03 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA por nível de escolaridade.

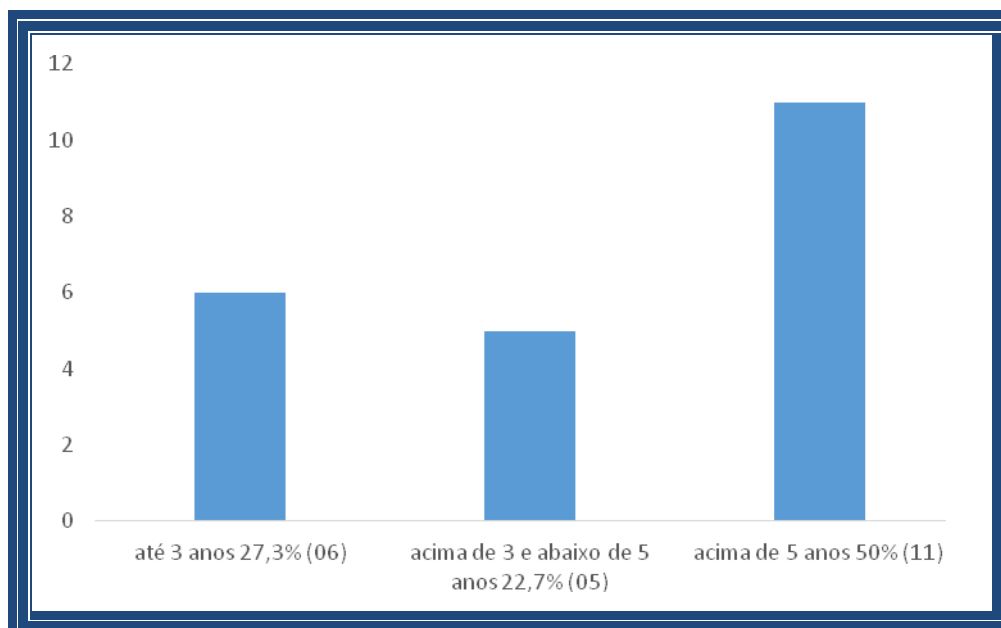


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Pode-se afirmar uma reduzida rotatividade dos funcionários técnico-administrativos, considerando que (73%) possuem mais de 3 anos de trabalho na IES pesquisada (Gráfico 04). Conforme os registros institucionais da IES pesquisada, o turnover de funcionários é baixo, competindo a gestão de recursos humanos promover ações que estimulem um clima motivacional permanente entre os funcionários.

Neste contexto Mobley (1992), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

Gráfico 04 – Distribuição dos técnicos administrativos por tempo de trabalho no IESM-MA.



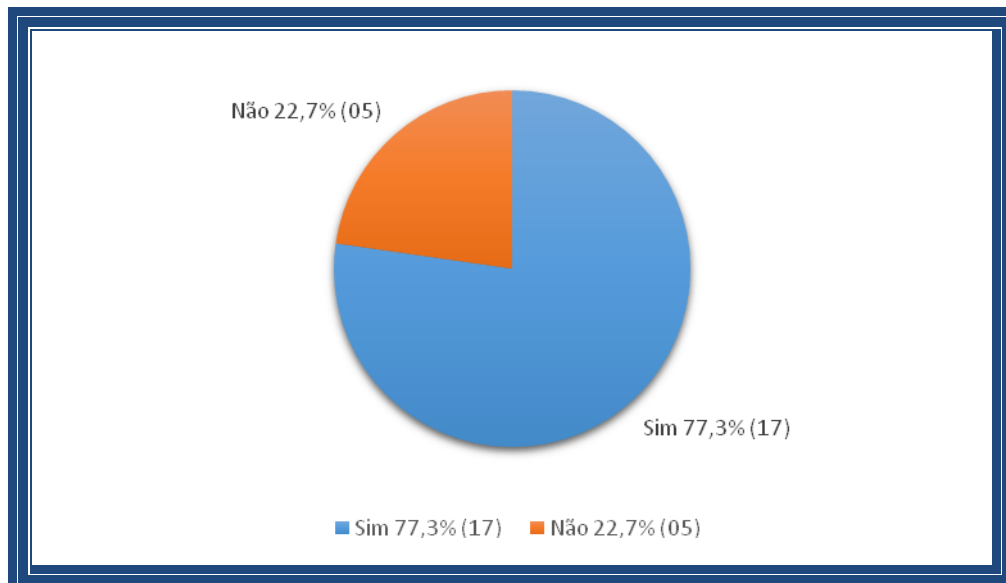
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### **4.2 Percepção dos Técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, quanto a Importância da Formação Continuada e da EaD como Modalidade a ser Utilizada para esta Finalidade**

Para esta identificação, foram elencadas algumas características, vantagens e particularidades próprias das metodologias de ensino-aprendizagem utilizadas na modalidade em EaD e especificamente orientadas para a Educação Corporativa conforme os pressupostos teóricos, utilizando-se de um questionário estruturado e como unidade de mensuração a Escala de Likert, aplicado aos 22 técnicos administrativos da IES selecionada para este estudo.

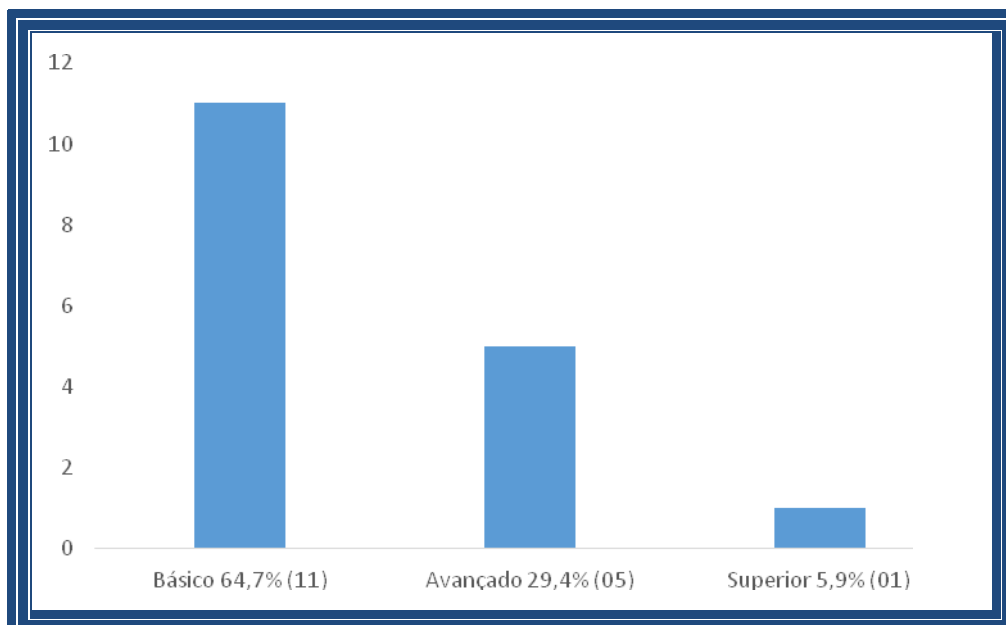
Na modalidade em EaD, tanto na forma síncrona como na assíncrona, a Internet hoje é um meio muito utilizado dentro das ferramentas de ensino-aprendizagem no EaD, segundo Vigotski (1993), a familiarização com o computador e seus recursos facilita este processo de ensino-aprendizagem através da modalidade em EaD, diante do exposto este estudo identificou as seguintes informações conforme gráficos 5, 6 e 7:

Gráfico 05 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a realização de curso de Informática.



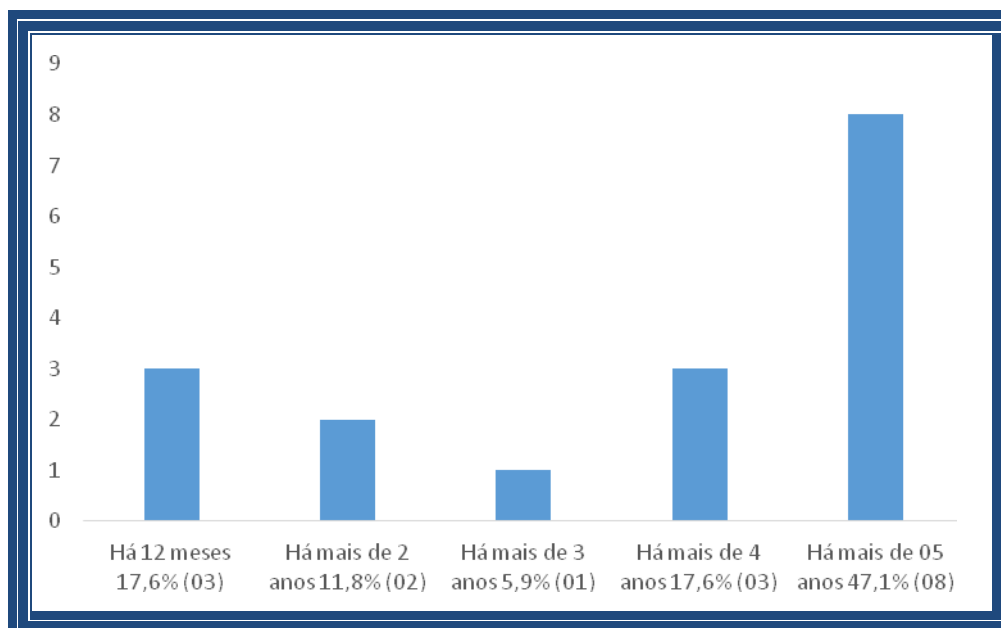
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gráfico 06 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao nível do curso de Informática realizado.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gráfico 07 – Distribuição dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a recenticidade da participação no curso de Informática.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados revelam que a maioria (77,3%) dos técnico-administrativos possuía curso em informática, sendo o nível básico predominante (64,7%), onde a maioria dos técnicos administrativos o fez há mais de 05 anos (47,1%).

Estes dados têm sua importância num diagnóstico situacional como este, uma vez que estudos como o realizado por Oliveira (2013), onde foi avaliado o quanto que o conhecimento básico prévio em Informática e Internet se relaciona com a performance dos participantes em cursos onde o EaD é a modalidade adotada como instrumento no processo de ensino-aprendizagem.

Esta correlação foi constatada em uma IES privada na cidade de Machadinho do Oeste-RO, onde 67% dos acadêmicos ao iniciar o curso de graduação em Pedagogia ofertado na modalidade EaD, não tinham noções básicas de informática, ocasionando nestes acadêmicos dificuldades para desenvolver as atividades propostas nos primeiros semestres letivos do curso (OLIVEIRA, 2013).

O estudo de Andreoli e Chaves (2013), realizado com acadêmicos do curso de Administração - modalidade EaD em uma IES privada em Ribeirão Preto-SP, também apresentou resultado semelhante, uma vez que, os alunos com maior conhecimento em informática apresentaram melhor desempenho acadêmico durante o desenvolvimento do curso.

Já o estudo realizado por Librelotto e Avila (2007), realizado com acadêmicos de diversos cursos de graduação da modalidade EaD em instituições privadas de ensino superior e com acadêmicos da Universidade Federal de Santa Maria na cidade de Santa Maria-RS, demonstrou que 90% dos alunos pesquisados dominavam os recursos da informática previamente; 6% não tinham conhecimento prévio e apenas um aluno aprendeu durante o curso que fez. Esses números demonstraram posteriormente que os alunos usuários de recursos prévios de informática e que cursaram estes cursos de graduação pela modalidade EaD não apresentaram maiores dificuldades na utilização das ferramentas computacionais para acessar os programas.

Os resultados aqui encontrados corroboram com o que os teóricos acima registraram em seus estudos, considerando que dentre os 22 técnicos-administrados consultados, 14 dos participantes do estudo assinalaram que concordam em parte com esta assertiva e 05 concordam em 100% de que a modalidade EaD é um meio de aprendizagem eficiente.

Estudiosos como Close; Humphrey e Ruttembur (2000) e também Éboli (2004), enfatizam em suas pesquisas que a modalidade EaD é de fato uma ferramenta que proporciona uma formação continuada eficiente.

O presente estudo através da análise das respostas providas do público-alvo aqui questionado contribuiu para reforçar esta constatação de que a modalidade EaD é assertiva no que concerne a proposição de conferir uma formação continuada dinâmica e eficiente.

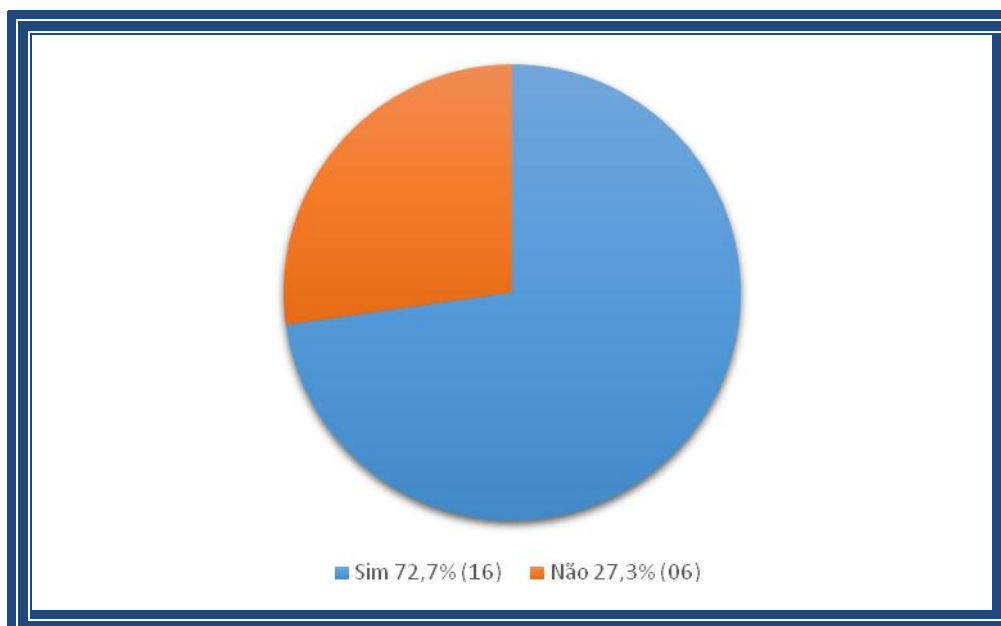
Estes dados se assemelham aos dados encontrados por Alves (2018), que ao realizar um estudo sobre as perspectivas de bibliotecários em uma universidade federal sobre EaD, encontrou como resultado que 100% dos participantes deste estudo entendem que a EaD é realmente uma metodologia de ensino de aprendizagem eficiente.

A partir deste ponto, o questionário sobre o perfil socioeconômico e profissional que foi utilizado com o objetivo de caracterizar este técnico-administrativo, mensurou a percepção destes funcionários quanto a questões relacionadas com a institucionalização de uma Educação Corporativa na IES pesquisada, onde os resultados foram devidamente descritos nos Gráficos (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,15, 16, 17 e 18):

A pergunta que abre esta fase do questionário refere-se a verificar se há na IES alguma capacitação para dotar o funcionário recém contratado sobre as competências que o mesmo deverá desenvolver no exercício de sua função. Diante desta indagação, 72,7% dos técnicos administrativos responderam que sim, que receberam este curso/treinamento inicial (Gráfico 08).

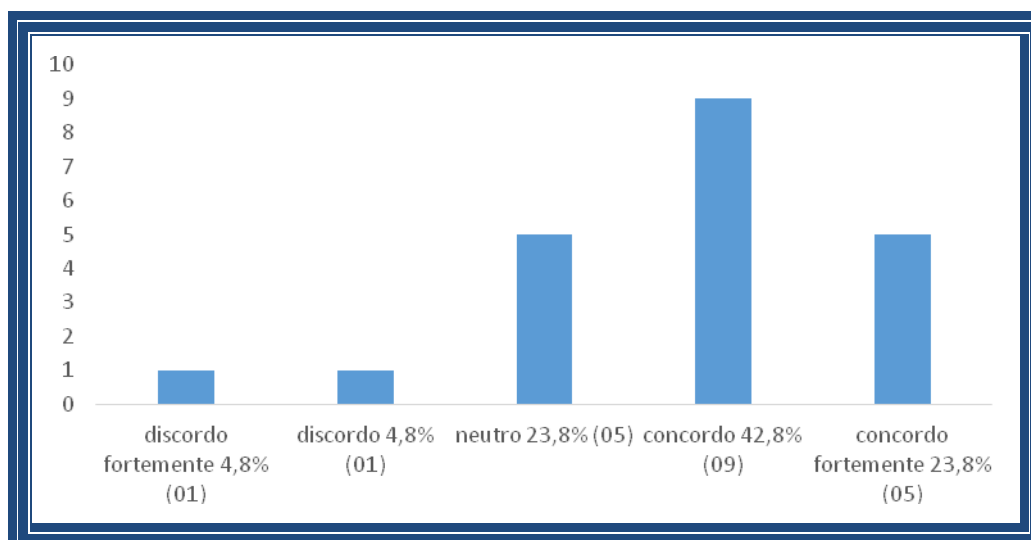
Procurou-se em seguida mensurar quanto a periodicidade da realização destes cursos/treinamentos destinados aos funcionários e assim inferir a existência de uma política de Educação Corporativa devidamente institucionalizada, onde 66,6% (42,8% assinalaram concordar e 23,8% assinalaram concordar fortemente) dos participantes deste estudo responderam concordar que há sim periodicidade na realização de cursos/treinamentos destinados aos funcionários da IES (Gráfico 09).

Gráfico 08 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a participação em treinamento sobre suas atividades ao ingressarem na IES.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gráfico 09 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a periodicidade de realização de cursos/treinamentos direcionada aos funcionários por parte da IES.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

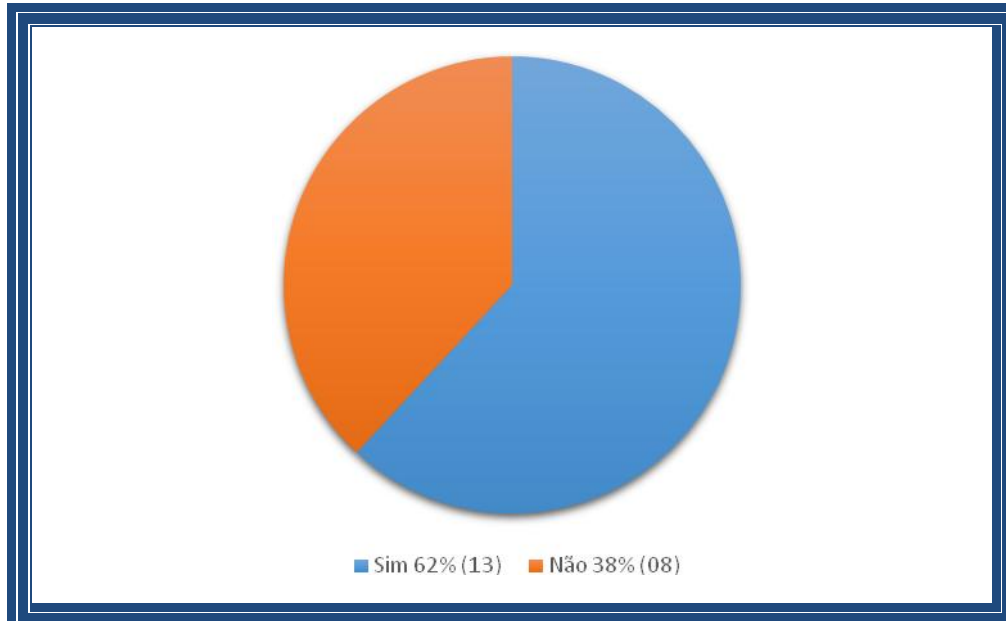
Autores como Esteves (2015), Scacchetti, Oliveira e Moreira (2015), Aniceto (2009), ressaltam que a formação continuada dos colaboradores de uma empresa/instituição precisa ser institucionalizada. Neste estudo observou-se que a Educação Corporativa está devidamente institucionalizada na IES, cujos cursos e treinamentos estão sendo realizados com frequência. Diante do exposto, a proposição desta pesquisa é justamente perceber que há na IES um cenário propício para que futuramente esta Educação Corporativa possa vim a acontecer também via modalidade EaD.

Quando perguntados sobre o conhecimento da existência na IES de uma política institucional de realização de cursos/treinamentos devidamente estabelecida para funcionários, 62% dos técnico-administrativos responderam que sim, maioria esta que alicerça os questionamentos anteriores já realizados (Gráfico 10). O questionamento posterior procurou avaliar o nível de satisfação com estes cursos/treinamentos até então disponibilizados aos funcionários participantes desta pesquisa, onde 68% afirmaram estarem satisfeitos com os mesmos (Gráfico 11).

Quando indagados sobre se gostariam de continuar recebendo cursos/treinamentos para o aperfeiçoamento de suas competências por parte da IES, 100% dos técnicos administrativos responderam que sim.

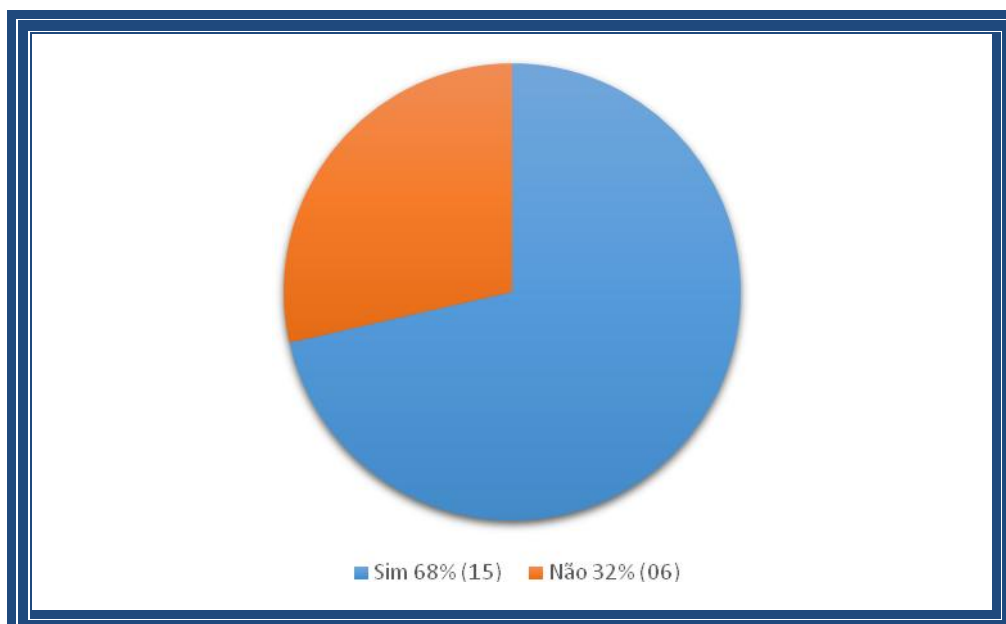


Gráfico 10 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção de existência na IES de uma política institucional de formação continuada.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gráfico 11 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao nível de satisfação dos cursos/treinamentos direcionados aos funcionários por parte da IES.



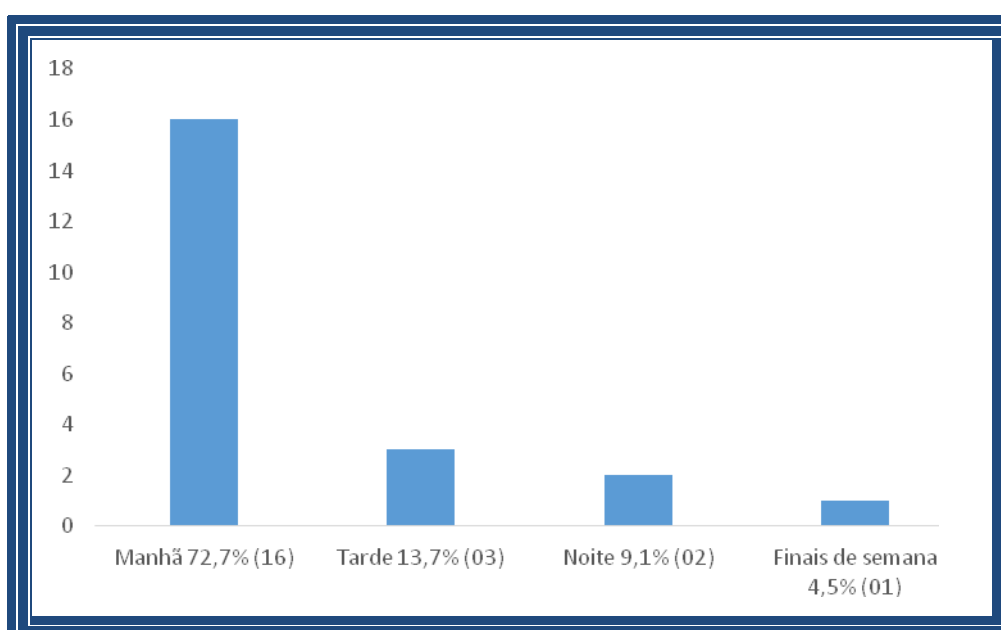
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Segundo Luchesi (2012), a Educação Corporativa contribui para reunir pessoas e assim estes colaboradores incentivados e devidamente orientados promovem a análise de conflitos internos, a análise de possíveis ameaças externas, como também, fundamentam os pontos fortes da empresa e ainda esclarecem as fraquezas que estão acontecendo.

Com base nos resultados acima, percebe-se que a IES através da ação de sua direção e coordenações envolvidas conseguiu tornar concreta na mente dos colaboradores e de modo particular neste estudo, dos técnicos administrativos que há uma cultura institucionalizada em prol da formação continuada, cuja a avaliação desta formação é elevada, tais resultados só ressaltam a tese de que a modalidade EaD se difundida com meio desta Educação Corporativa encontrará muita aceitação por parte dos funcionários.

Com vistas a viabilização futura de cursos/treinamentos para este grupo de funcionários, foi perguntado qual seria o turno mais propício para a realização dos mesmos, o turno da manhã foi o mais assinalado por 72,7% dos participantes, resposta esta coerente com o turno de trabalho (tarde e noite) da maioria (95,5%) destes funcionários (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a definição do turno mais eficiente para a realização de cursos/treinamentos direcionada aos funcionários por parte da IES.



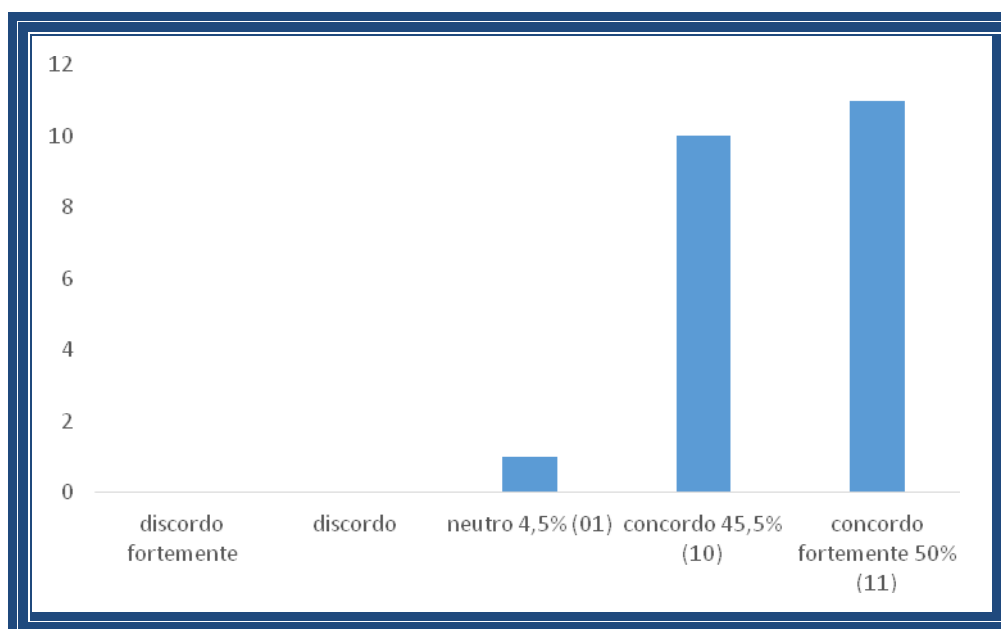
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Saraiva (1996), registra em seus estudos sobre a trajetória da Educação a Distância, que as tecnologias de informação aplicadas à EaD proporcionam maior flexibilidade e acessibilidade à oferta educativa. Abbad (2007), em seus estudos também comunga do mesmo entendimento que Saraiva (1996), onde afirma que a EaD é uma modalidade de ensino-aprendizagem que facilita a inclusão e a democratização do acesso à educação a distância e ao treinamento.

Neste estudo, dentre os 22 técnicos administrativos consultados, 06 concordam parcialmente e 13 concordam integralmente que a EaD é sim uma ferramenta democrática e disseminadora de informações.

Visando perceber nestes funcionários a correlação entre formação contínua e empregabilidade, fez-se o questionamento a estes se os mesmos faziam esta vinculação, e o resultado revelou que 95,5% (50% concordam fortemente + 45,5% concordam) dos técnicos administrativos entendiam sim haver intrinsecamente a conexão entre aprendizado contínuo e a empregabilidade (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção da correlação entre a formação contínua e empregabilidade.



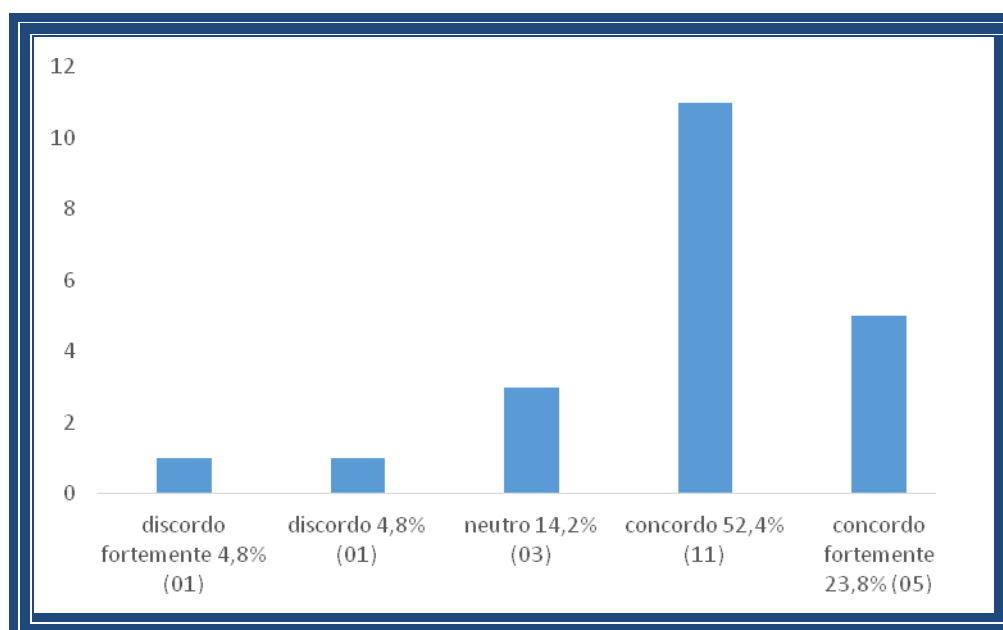
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Autores como Mattar (2011), Simione; Campanholo (2011) e Freitas (2003) são categóricos, unânimes em afirmar que a formação contínua desenvolvida dentro das instituições está intimamente relacionada com a empregabilidade de seu capital humano, principal fonte de vantagem competitiva e que o investimento em

conhecimento tem sido uma preocupação das empresas através justamente pela execução da formação contínua.

Nesta etapa do questionário de avaliação do perfil socioeconômico e profissional dos técnicos administrativos do IESM, procurou-se avaliar a percepção dos aspectos motivacionais que promovem neste funcionário a busca pelo crescimento profissional. Diante do exposto, foi questionado se a direção da IES estimulava/motivava seus técnicos administrativos a buscarem aperfeiçoamento contínuo, e 76,2% dos participantes (52,4% assinalaram concordar e 23,8% assinalaram concordar fortemente) responderam concordar com esta assertiva (Gráfico 14).

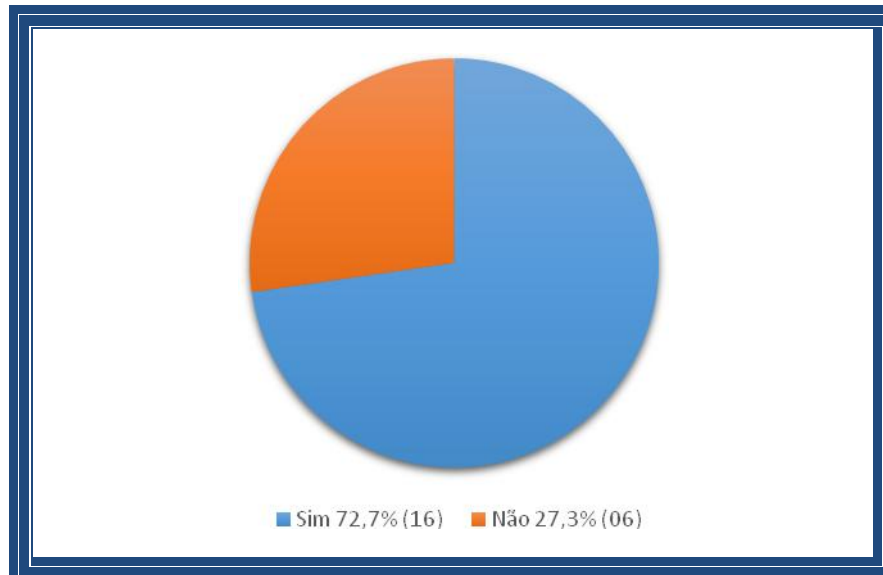
Gráfico 14 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção do estímulo desenvolvido pela direção da IES para que estes busquem aperfeiçoamento contínuo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

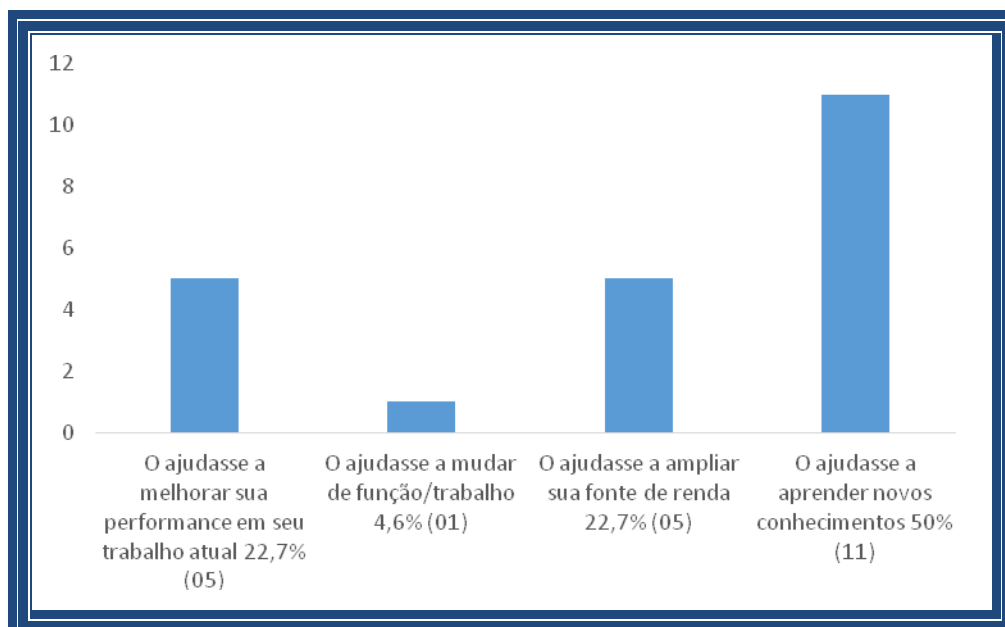
Quando questionados se o trabalho que estes desenvolviam na IES os oferecia oportunidades e condições de crescimento pessoal, 72,7% dos funcionários ouvidos neste estudo, afirmaram que sim (Gráfico 15). Finalizando esta etapa de perguntas, o público-alvo desta pesquisa sinalizou seu principal motivo, sua razão primeira em participar de um curso/treinamento dentro da IES, onde 50% dos participantes responderam a aquisição de novos conhecimentos (Gráfico 16).

Gráfico 15 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção de que seu ambiente de trabalho oferece condições de crescimento profissional e humano.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gráfico 16 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a motivação que os impulsiona a buscar aperfeiçoamento contínuo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A competência profissional precisa ser desenvolvida pela utilização da modalidade EaD conforme Hori (2007), diante da globalização e da velocidade das informações e inovações tecnológicas, ser uma busca contínua por parte de empregadores e também de colaboradores, um fator muitas das vezes estabelecido

como limitante diz respeito ao tempo escasso, mas necessário para a participação de funcionários em cursos e treinamentos.

Os resultados aqui identificados confirmam o que Hori (2007) afirmou em seus estudos, dentre os 22 técnicos administrativos consultados, 10 concordam parcialmente e 11 concordam integralmente que a modalidade EaD é um facilitador para a atualização profissional.

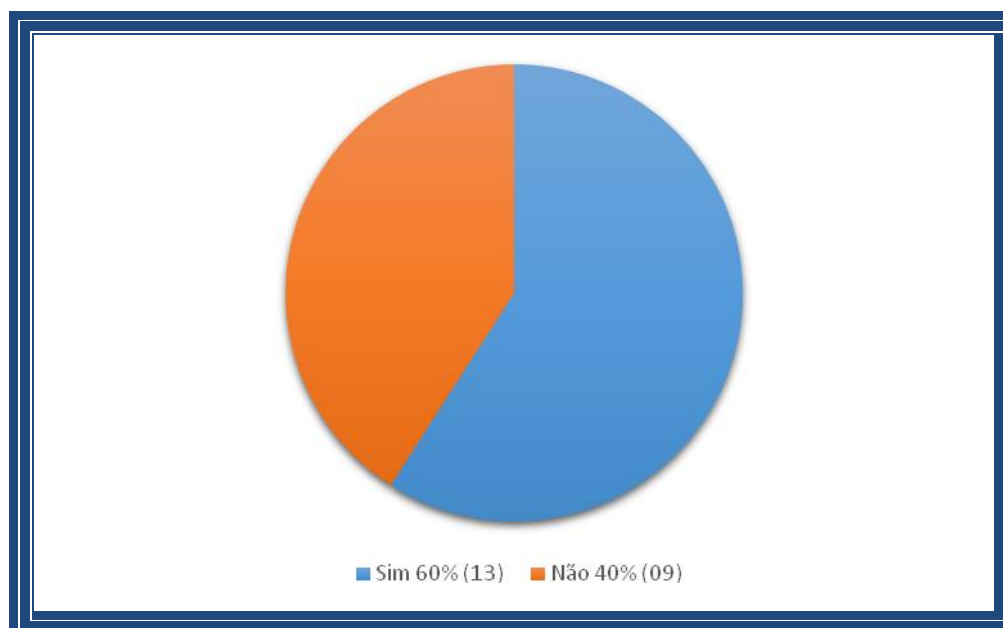
Estes dados se assemelham aos dados identificados por Alves (2018), onde encontrou como resultado que 100% dos participantes deste estudo comungam desta ideia de que “A EaD pode ser um facilitador para minha atualização profissional”.

Outra característica/vantagem da utilização da EaD como via de potencialização de competências na Educação Corporativa aqui identificada como pertinente pelos funcionários aos quais foi aplicado este questionário, diz respeito a democratização e disseminação da informação promovida por esta ferramenta.

Outros aspectos que foram considerados referiam-se ao acesso a computadores e a Internet, onde 100% responderam positivamente possuírem ambos acessos. Essa pergunta visa o norteamento do desenvolvimento de um projeto pedagógico de capacitação futura através da modalidade em EaD tendo como recurso a Internet.

E finalizando este questionário de diagnóstico situacional, foi perguntado aos funcionários se os mesmos já haviam feito algum curso ou capacitação através da modalidade em EaD, e se afirmativa a resposta há quanto tempo havia sido realizado, os resultados assim se apresentaram (Gráficos 17 e 18), 60% dos participantes da pesquisa responderam que já haviam participado de um curso/treinamento através da modalidade em EaD (Gráfico 17) e 54% afirmaram ter feito este curso/treinamento a menos de 12 meses, isto é, recentemente (Gráfico 18).

Gráfico 17 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a participação em curso/treinamento via EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme Tachizawa e Andrade (2003), “a oportunidade proporcionada pelo ensino à distância para pensar nos problemas empresariais de outra maneira provoca além de diminuição dos custos, a vantagem competitiva estratégica”.

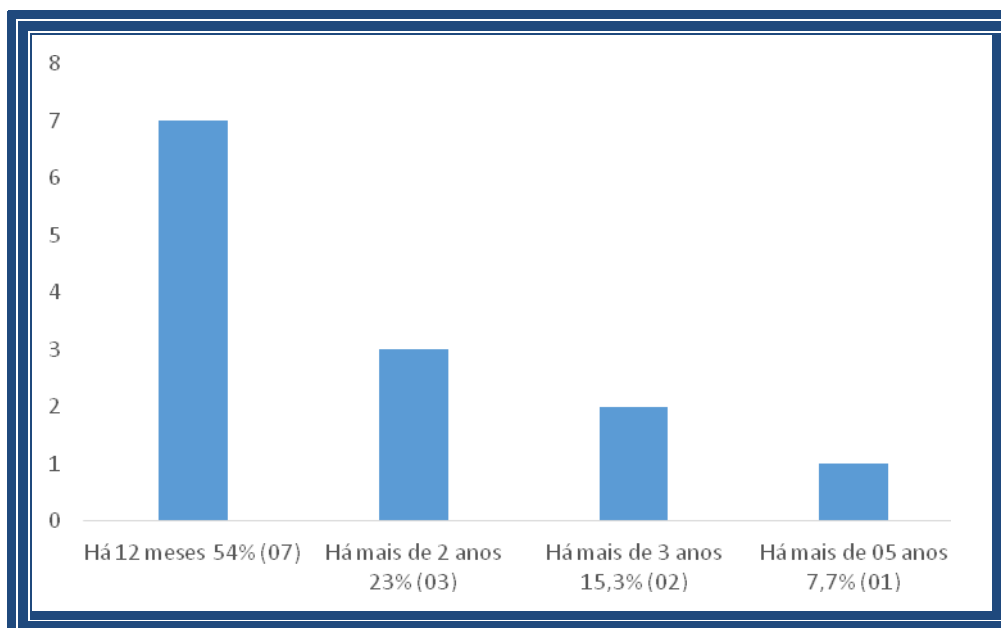
Esta percepção foi mensurada no conjunto de funcionários pesquisados, onde 07 técnicos administrativos concordaram em parte e 12 concordaram integralmente que a utilização da EaD em cursos ou similares para os funcionários do Instituto Superior Múltiplo – IESM pode sim contribuir para que medidas inovadoras sejam criadas, testadas e passem a ser adotadas na IES e assim melhorar a funcionalidade de processos e procedimentos.

Conforme Tachizawa e Andrade (2003), classificam a EaD como uma metodologia provocadora de transformação, pois beneficia tanto a empresa, quanto os colaboradores.

Acerca desta percepção, Rosini (2013) infere que a EaD é capaz de favorecer a implementação de tecnologias de conhecimento contemporâneas nas instituições, devido a simplificação através da comunicabilidade e aprendizado. A EaD é vista, então, como um caminho para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, inovando por meio da comunicação, da tecnologia e da estrutura pedagógica dinâmica que propiciam aprendizado consolidado aos seus usuários.

Os resultados acima se assemelham aos pesquisados por Alves (2018), onde 100% dos bibliotecários que participaram em seu estudo, afirmaram que a “EaD pode sim contribuir para inovações na biblioteca universitária onde trabalham, facilitando o atendimento de qualidade à comunidade acadêmica”.

Gráfico 18 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a recenticidade de participação em curso/treinamento via EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com base nas respostas acima, num segundo momento, este estudo dedicou-se a avaliar a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, sobre a utilização da modalidade EaD como potencializadora de suas competências, utilizando-se de um questionário estruturado e como unidade de mensuração a Escala de Likert.

Ainda conforme os dados apresentados no diagnóstico situacional sobre a caracterização do perfil socioeconômico e profissional dos técnicos administrativos da IES selecionada, esta análise deteve-se em avaliar a percepção desta amostra de 13 funcionários que há menos de 12 meses, haviam realizado um curso na modalidade em EaD. Onde a partir dos indicadores propostos por Kirkpatrick (2010), foi possível avaliar a percepção destes 13 técnicos administrativos sobre suas experiências com a capacitação que tiveram através da modalidade em EaD.



### **4.3 Percepção dos Técnico-administrativos quanto ao uso de EAD para o Desenvolvimento de Competências a partir de Indicadores Definidos pelo Modelo Teórico de Kirkpatrick (2010)**

Com base no resultado do questionário que avaliou a percepção dos técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM sobre a utilização de metodologias de ensino-aprendizagem através da modalidade em EaD como potencializadoras de suas competências, foram identificados que 13 dos 22 técnicos administrativos já haviam participado de curso através da modalidade em EaD, diante deste resultado, fez-se a aplicação de um terceiro questionário estruturado destinado a avaliar a percepção sobre o curso em EaD que participaram estes funcionários a partir dos indicadores propostos por Kirkpatrick (2010), sendo mensurados através da Escala de Likert.

#### **4.3.1 Nível 1: Reação**

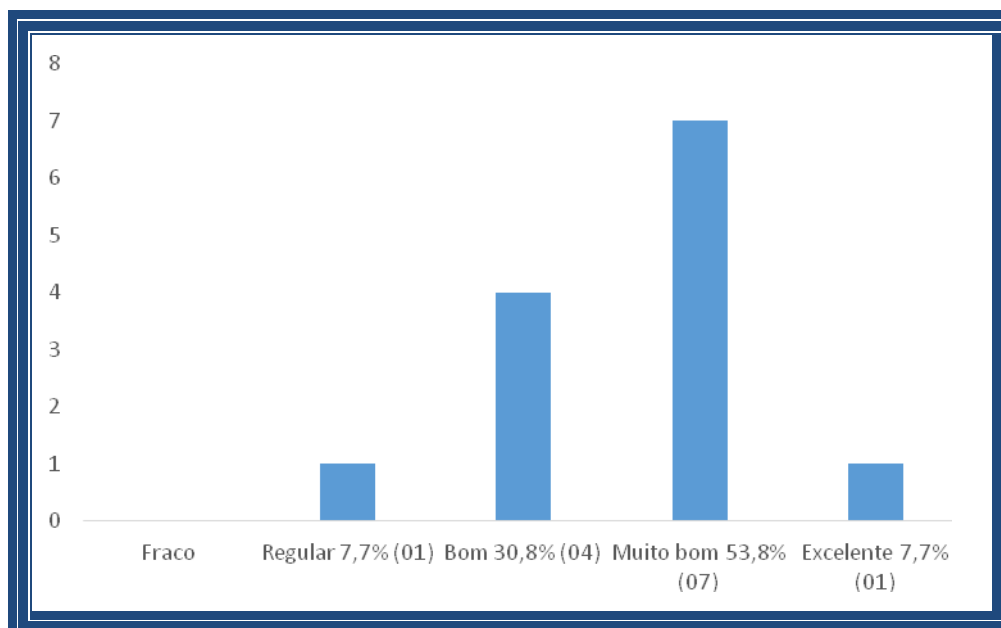
A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações e outros disponibilizados em cursos/treinamentos (KIRKPATRICK, 2010).

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), entendem que “ao pedir para o participante preencher a avaliação de reação, o mesmo está transmitindo a importância da de sua opinião”.

Para a avaliação do indicador de reação foram definidos cinco questionamentos. O primeiro questionamento referia-se à avaliação do nível de conhecimento desenvolvido pelo tutor do respectivo curso em EaD, onde os resultados foram demonstrados no Gráfico 19.

Avaliação por parte dos funcionários que participaram do referido curso em EaD denotam que o tutor do curso apresentou domínio sobre o assunto discutido, considerando que 30,8% dos participantes da pesquisa atribuíram-lhe o conceito “bom” e que 53,8% atribuíram-lhe o conceito “muito bom” e ainda 7,7% afirmaram que o referido tutor possuía um excelente domínio de conteúdo.

Gráfico 19 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação sobre o domínio de conteúdo do tutor do curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

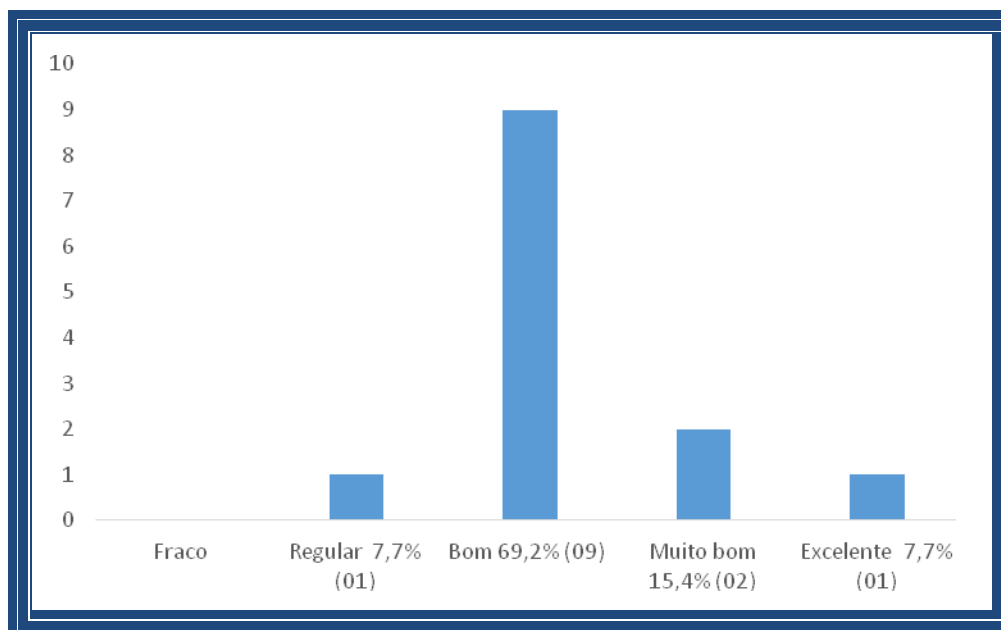
Esses resultados se assemelham aos resultados observados por Santos (2017), que pesquisou a percepção dos servidores técnicos administrativos de uma universidade federal sobre a capacitação profissional por meio da EaD e identificou que dentre os 13 funcionários consultados, 02 (15,38%) afirmaram que o conhecimento do tutor e sua comunicabilidade foi excelente; 06 (46,15%) servidores afirmaram ser muito bom; 04 (30,77%) técnicos administrativos responderam o conceito bom para o domínio de conteúdo do tutor; já 01 (7,69%) servidor assinalou regular; e nenhum dos participantes deste estudo caracterizou ter o tutor deste curso um domínio fraco sobre o conteúdo discutido.

Neste estudo realizado com os 13 técnicos administrativos que participaram do curso via EaD no IESM-MA, 92,3% dos respondentes foram categóricos em avaliar entre bom a excelente o domínio de conteúdo do tutor. Segundo Moran (2014), o tutor em si, com suas características de comunicabilidade e domínio de conteúdo é essencial para o pleno funcionamento de cursos/treinamentos desenvolvidos através da EaD.

Outra qualidade referente ao tutor que foi avaliada neste indicador de reação, diz respeito ao nível de interação entre tutor e aluno no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), onde os resultados são demonstrados no Gráfico 20.

Percebe-se que 69,2% dos participantes conferiram a este atributo o conceito de bom e que 15,4% atribuíram-lhe o conceito de muito bom.

Gráfico 20 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação sobre a interatividade do tutor no AVA do curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O papel do tutor, sua atuação, sua interatividade junto aos participantes de um curso ou formação em EaD é condição essencial para que estes sintam-se devidamente ambientados e motivados a permanecerem de maneira ativa dentro do curso ou formação.

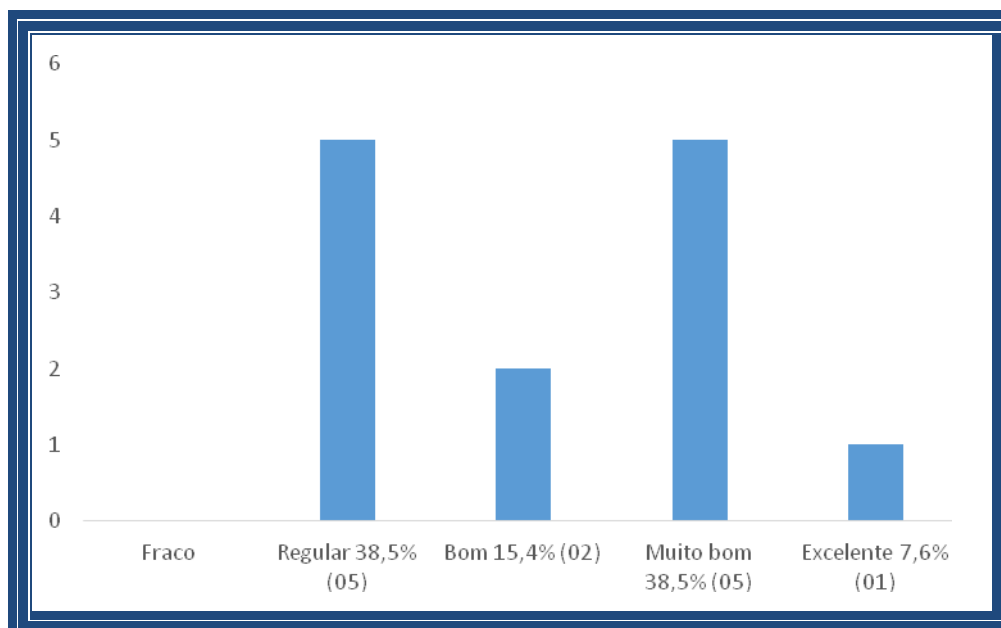
A interação ou interatividade entre o professor/tutor e o aluno/participante em um curso/treinamento através da modalidade em EaD é um aspecto muito peculiar, sendo essencial para que ocorra a comunicação na EaD (MORAN, 2013; BELLONI, 2015).

Conforme Assis; Simões e Colella (2015), a aprendizagem é também proporcionada por este vínculo de interação entre estes dois atores, quanto mais fortalecido, maiores ganhos são proporcionados para quem ensina e para quem aprende.

Outro aspecto que foi avaliado diz respeito ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), especificamente sobre a facilidade de navegabilidade do mesmo, cujos resultados foram apresentados no Gráfico 21.

O resultado deste aspecto infere uma dualidade entre as avaliações realizadas pelos participantes, uma vez que, 38,5% dos participantes assinalaram o conceito de muito bom, e por outro lado 38,5% dos participantes estabeleceram o conceito de regular para navegabilidade do AVA onde o curso fora viabilizado.

Gráfico 21 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação sobre a navegabilidade do AVA.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Estes resultados distanciam-se dos dados encontrados por Santos (2017), quanto a avaliação do Ambiente Virtual de Aprendizagem referente a facilidade de acesso e mobilidade utilizado pelo público-alvo em seu estudo, considerando que 02 servidores (15,38%) acreditaram ser um ambiente excelente; também outros 02 (15,38%) funcionários o avaliaram como um ambiente muito bom e ainda outros 09 (69,23%) conferiram-lhe o conceito de bom para o respectivo AVA utilizado, não havendo nesse estudo nenhum rótulo com conotação fraca ou regular referente a navegabilidade no AVA que foi utilizado.

O ambiente virtual de aprendizagem precisa funcionar e funcionar bem, ele é a ferramenta mestra onde se processa toda a dinâmica do curso ou qualquer formação em EaD, no entanto, o resultado referente a avaliação do AVA em si e sua funcionalidade deixou a desejar a uma parcela significativa dos funcionários que foram consultados, faz-se necessário por sua uma análise mais detalhada com a

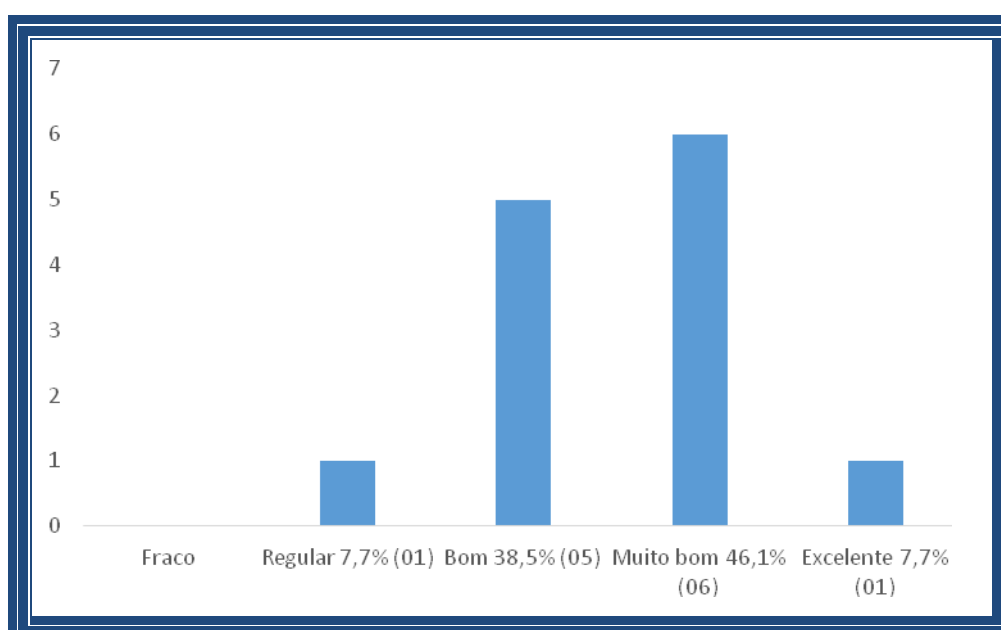
perspectiva de se identificar que fatores propiciaram o índice considerável de conceito regular para este aspecto.

Neste contexto um AVA muito utilizado em cursos/treinamentos EaD é o Moodle. O Moodle é um mecanismo que facilita a agilidade de procedimentos e apoio a comunicação entre participantes de um curso e o tutor, facilitando a aprendizagem colaborativa através da prática, devendo estar em conformidade com as normas de padrão ISO (International Organization for Standardization), segundo os autores Dias e Leite (2010), Rocha, Buttingnon e Silva (2012), Cortelazzo (2013), Grossi, Moares e Bressia (2013) e Moran (2013).

Ainda no contexto do indicador de reação frente a participação dos funcionários no curso realizado por EaD, fez-se a avaliação do cronograma de execução e da carga horária deste curso, onde a mensuração dos resultados fora descrita no Gráfico 22.

Os resultados descrevem um elevado nível de satisfação por parte dos funcionários com relação a estes aspectos, considerando que 46,1% assinalaram uma aceitação conferindo o conceito muito bom e outros 38,5% dos participantes deste questionário conferiram o conceito de bom ao cronograma e que o curso teve uma boa carga horária.

Gráfico 22 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do cronograma e a carga horária do curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

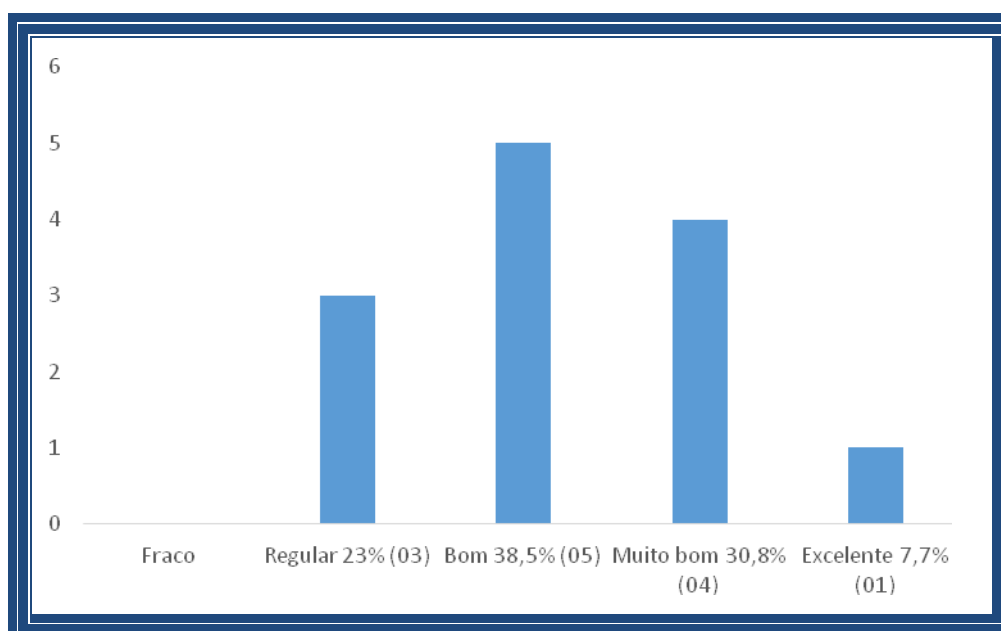
Esses resultados se assemelham aos números colhidos por Santos (2017), considerando que 02 (15,38%) dos servidores que participaram de sua pesquisa responderam estar satisfeitos atribuindo o conceito excelente para a organização do cronograma e carga horária do curso que participaram na ocasião; outros 04 (30,77%) funcionários conferiram-lhe o conceito muito bom a este aspecto, por fim 07 (53,85%) servidores atribuíram o conceito como bom quanto a organização do cronograma e quanto ao estabelecimento da carga horária do curso em EaD que participaram.

A EaD como modalidade é antes de mais nada Educação e como tal precisa ser planejada, concebida para atender critérios imprescindíveis para a obtenção do que precisa ser proposto, desenvolvido, neste contexto, a carga horária do curso ou formação em EaD e o cronograma de execução do(a) mesmo(a) precisam criteriosamente serem definidos, levando-se em consideração o público-alvo e os recursos disponíveis.

Para Kirkpatrick; Kirkpatrick (2010), as opiniões dos participantes de um curso/treinamento viabilizado presencialmente ou por EaD, devem ser avaliadas para determinarmos a acolhida do curso/treinamento. Resumidamente se os participantes do curso/treinamento estiverem insatisfeitos, aproveitarão pouco dos ensinamentos, agora se estiverem interessados, o aprendizado tende a ser excelente.

Sobre a reação dos participantes do estudo quanto a aplicação prática dos conteúdos discutidos durante o curso, 38,5% dos participantes atribuíram o conceito bom e 30,8% dos participantes atribuíram o conceito muito bom (Gráfico 23).

Gráfico 23 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados acima aproximam-se dos resultados encontrados por Santos (2017), considerando que 03 (23,08%) funcionários afirmaram que os materiais disponibilizados foram excelentes; outros 03 (23,08%) funcionários foram úteis atribuindo-lhes o conceito muito bom; e ainda 05 (38,45%) servidores atribuíram o conceito bom aos materiais disponibilizados, 01 (7,69%) servidor avaliou o material ofertado como regular e 01 (7,69%) servidor avaliou o material fornecido como fraco.

Os autores Oliveira e Oliveira (2011), afirmam que toda avaliação em educação corporativa deve estar alinhada à avaliação de resultados em gestão de pessoas e, essa última, à avaliação de desempenho da organização.

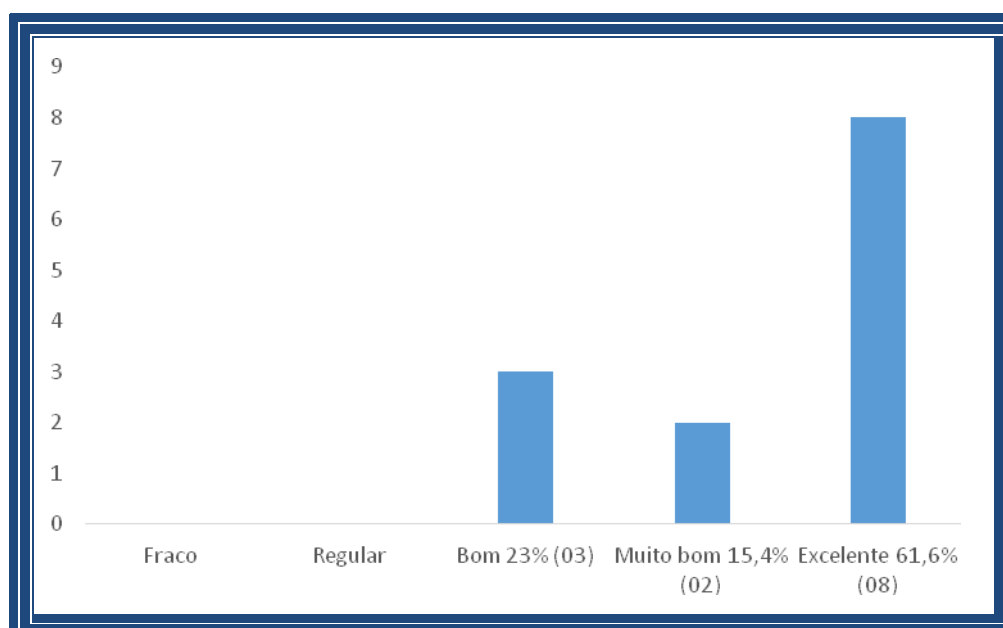
A partir do resultado encontrado neste estudo, ficou nítida a aplicabilidade dos conhecimentos trabalhados no curso via modalidade EaD, é fato que toda essa eficiência é resultante de uma conjunção de fatores, dentre os quais a qualidade dos conteúdos disponibilizados no respectivo AVA, a própria funcionalidade e dinamicidade do AVA, a eficiência no trabalho desenvolvido pelo tutor e todo o suporte pedagógico que foi executado.

#### 4.3.2 Nível 2: Aprendizagem

Avaliar o aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do curso/treinamento (KIRKPATRICK, 2013). Ainda segundo Chiavenato (2012), a aprendizagem humana é o resultado dinâmico de relações entre as informações e os relacionamentos interpessoais.

O indicador de aprendizagem estabelecido por Kirkpatrick (2010), foi mensurado a partir de seis questionamentos. O primeiro referia-se a detectar se houve um avanço positivo quanto a capacidade de apropriação dos conteúdos pelos funcionários que participaram deste curso em EaD. Os resultados foram satisfatórios, uma vez que, 61,6% dos técnicos administrativos que participaram deste curso em EaD atribuíram o conceito excelente para esta vantagem e ainda 15,4% dos participantes deste questionário assinalaram o conceito muito bom para este aspecto (Gráfico 24).

Gráfico 24 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto assimilação dos conteúdos trabalhados no curso em EaD e avanço na performance laboral.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

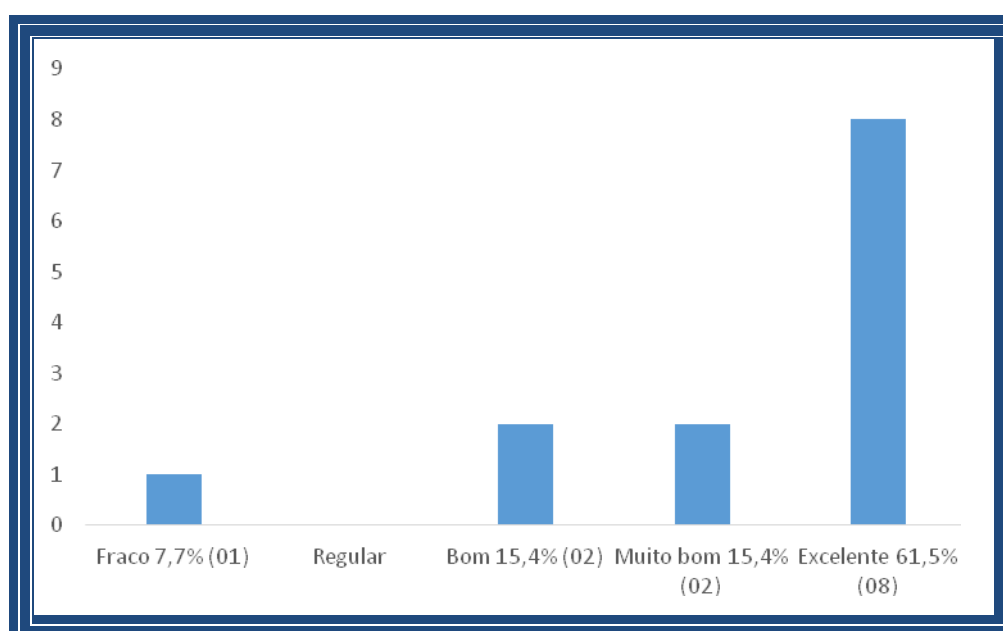
Os resultados deste estudo possuem afinidade com os números observados por Santos (2017), uma vez que, formulada questão semelhante à realizada neste



estudo, dos 13 servidores participantes da pesquisa de Santos (2017), 03 (23,08%) responderam que melhoraram de maneira excelente quanto a apropriação de novos conteúdos e adoção dos mesmos em seu modus operandi, já os outros 10 (76,92%) funcionários ouvidos concordaram parcialmente com esta assertiva.

Como segundo questionamento com o objetivo de ser mensurado o indicador de aprendizagem segundo Kirkpatrick (2010), procurou-se identificar o interesse destes funcionários quanto ao recebimento de feedbacks por parte do tutor do respectivo curso em EaD durante a participação e após a conclusão do mesmo. O resultado detectado apresenta um elevado nível de interesse quanto ao recebimento destes feedbacks, uma vez que, 61,5% dos participantes assinalaram um elevado interesse em receber feedbacks e outros 15,4% dos funcionários, denotaram ter um interesse que foi caracterizado como muito bom, ficou claro que estes técnicos administrativos realmente tiveram sim interesse elevado em aprender o conteúdo que foi discutido e que recorreram em diversos momentos ao tutor com o objetivo tão somente de poderem assimilar de maneira eficiente este conhecimento que estava sendo difundido (Gráfico 25).

Gráfico 25 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao interesse em receber feedbacks do tutor durante o curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Infere-se aqui que esse interesse em receber feedbacks do tutor durante a realização desta formação via modalidade EaD, aconteceu por vários fatores: uma

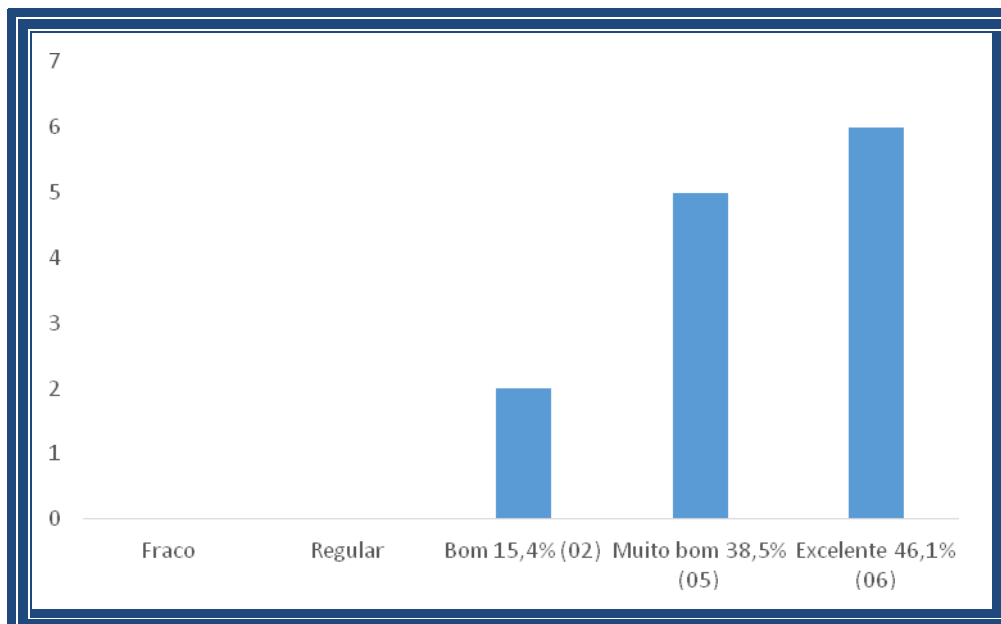
navegabilidade satisfatória do AVA utilizado, a excelente interatividade desenvolvida pelo tutor da formação, o conhecimento prévio sobre informática apresentado pelos participantes, o acesso facilitado a internet e a disponibilidade de tempo que cada participante teve para entrar em contato com o tutor através do AVA.

Estes resultados assemelham-se aos resultados identificados por Santos (2017), onde em sua pesquisa, 03 (23,08%) servidores concordaram totalmente com a questão; 09 (69,23%) funcionários concordaram parcialmente com o interesse em receber feedbacks em relação aos seus pontos fortes e fracos durante a execução do curso; 01 (7,69%) servidor foi indiferente ao questionamento e não houve nesse estudo nenhum servidor que considerou a pergunta realizada com discordância parcial ou total.

Autores como Abbad (2007), Rosini (2013) e Belloni (2015) relatam a importância do feedback na EaD aos alunos, através de tutoria *on line*, com a finalidade de se construir novos pensamentos.

O terceiro questionamento tendo como base o indicador de aprendizagem, referiu-se a detectar a percepção de desenvolvimento quanto a autonomia para a realização de suas atividades rotineiras, a partir do ganho de conhecimento promovido pela participação neste curso viabilizado pela IES através da EaD. Os resultados identificados quanto ao desenvolvimento desta característica funcional tão necessária no mundo do trabalho globalizado revelam números satisfatórios, considerando que 46,1% responderam que esta modalidade de aprendizagem proporcionou o desenvolvimento de maneira excelente de sua autonomia funcional dentro da empresa, já 38,5% dos participantes responderam que esta modalidade possui o conceito muito bom quanto ao desenvolvimento desta característica funcional (Gráfico 26).

Gráfico 26 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao aperfeiçoamento da autonomia/proatividade no exercício de suas funções após o curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados acima alinham-se com os resultados obtidos por Santos (2017), onde 05 (38,46%) servidores que participaram de sua pesquisa concordaram integralmente que sua autonomia no desenvolvimento diário de suas atividades melhorou de maneira excelente através da participação de cursos/treinamentos via EaD; já 08 (61,54%) dos participantes desse estudo responderam que concordam em parte com esta correlação.

A autonomia é um aspecto muito citado na EaD, autores como Ramos e Borges (2006), Dias e Leite (2010), Santos e Schere (2012), Carmo (2013), Cortelazzo (2013), Rosini (2013), Peixoto *et al.*, (2015) relatam sobre a importância da liberdade e autonomia dos estudantes, com o consequente aumento das responsabilidades e cobranças pessoais com relação ao próprio aprendizado.

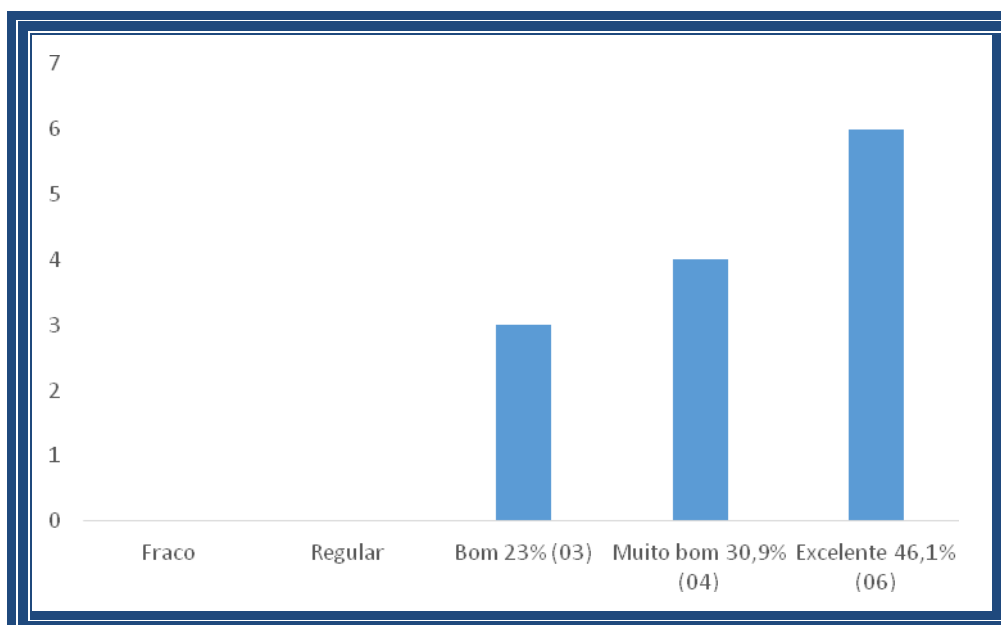
O nível de aprendizagem pode e deve segundo Chiavenato (2012) ser estimulado, pois são as pessoas e não apenas a tecnologia que fazem a diferença. Bons funcionários requerem um investimento muito mais longo em termos de capacitação quanto habilidades e conhecimentos e, sobretudo, de confiança e comprometimento pessoal.

Autores com Vianna (2009), Amorim e Silva (2012), Teixeira e Agostinho (2012), Rocha, Buttignon e Silva (2012), Bachtold (2013), Moran (2013), Belloni

(2015) e Martins e Costa (2015), defendem a tese de quanto mais motivado, valorizado se sente o funcionário em participar de um curso ou similar se na modalidade em EaD ou presencial, maior serão as chances deste participante na aquisição/assimilação de novos conhecimentos e habilidades, desencadeando o surgimento de novas competências e melhoria no clima organizacional da empresa/instituição.

Diante das assertivas definidas por estes teóricos, a 4ª questão utilizada para traduzir o indicador de aprendizagem em números, procurou evidenciar a percepção dos funcionários sobre a valorização profissional através da oportunidade viabilizada a eles pela participação neste curso de aperfeiçoamento na modalidade EaD, por conseguinte os seguintes resultados foram assim identificados: 46,1% dos funcionários se sentiram altamente valorizados pelo convite e oportunidade de participarem deste curso na modalidade em EaD, e 30,9% responderam se sentirem muito valorizados (Gráfico 27).

Gráfico 27 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto à percepção de valorização profissional por parte da IES em decorrência do convite para participar deste curso na modalidade em EaD.



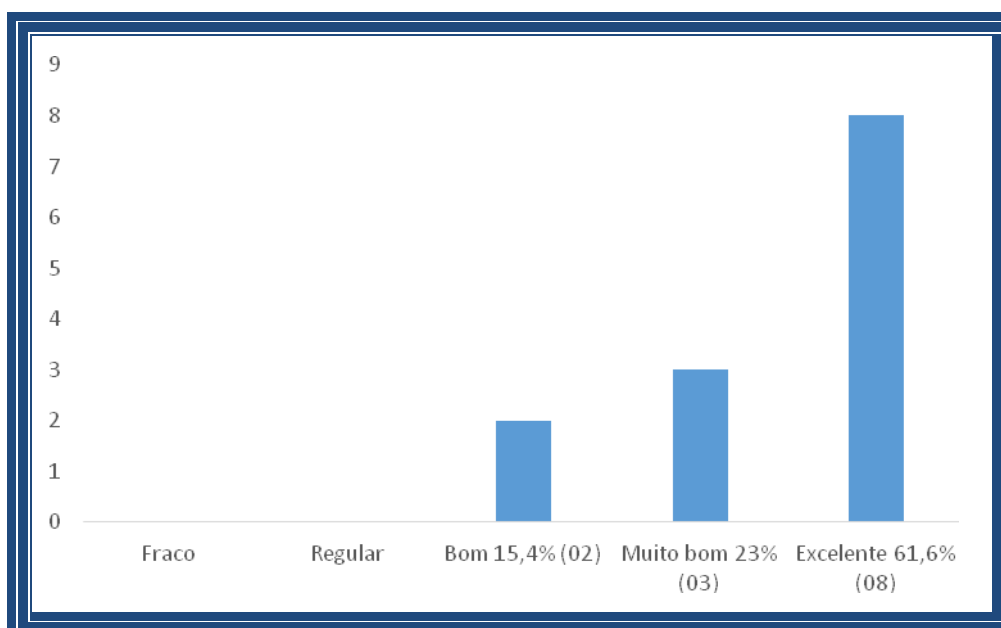
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados deste estudo realizado com técnicos administrativos do IESM-MA sobre este questionamento, também se aproximam dos resultados mensurados por Santos (2017) em seu estudo realizado com técnicos administrativos em uma

IES pública, onde 06 (46,15%) servidores, representando a maioria dos respondentes, afirmaram concordar totalmente com o sentimento de valorização por parte da instituição, pela oferta de cursos em EaD para vossas atualizações profissionais; outros 05 (38,46%) técnicos administrativos concordaram em parte com esta assertiva; 01 (7,69%) servidor foi indiferente quanto a este questionamento; e também 01 (7,69%) técnico-administrativo discordou parcialmente desta questão.

Diante do exposto, o 5º questionamento utilizado para mensurar o indicador de aprendizagem segundo Kirkpatrick (2010), teve como propósito avaliar a partir da percepção dos participantes deste curso, a qualidade da interação estabelecida pelo respectivo tutor, resultando em 61,6% de conceito interação excelente e 23% como interação muito boa (Gráfico 28).

Gráfico 28 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação da interação entre tutores, professores e equipe administrativa durante a realização do curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Estes resultados se assemelham aos dados encontrados por Santos (2017), ao realizar estudo similar com técnicos administrativos em uma IES pública, considerando que 06 (46,15%) dos técnicos administrativos concordaram totalmente em ter havido uma interação excelente durante a participação destes nos cursos viabilizados em EaD; 04 (30,77%) servidores concordaram parcialmente quanto ao

desenvolvimento desta interação; 02 (15,38%) dos técnicos administrativos foram indiferentes quanto a este questionamento e 01 (7,69%) técnico-administrativo respondeu discordar em parte quanto a interação desenvolvida entre tutor e participantes durante a execução dos cursos/treinamentos em EaD.

Outro fator que estimula o processo de aprendizagem é o grau de significância, relevância e aplicabilidade que o conteúdo que está sendo discutido tem para este participante.

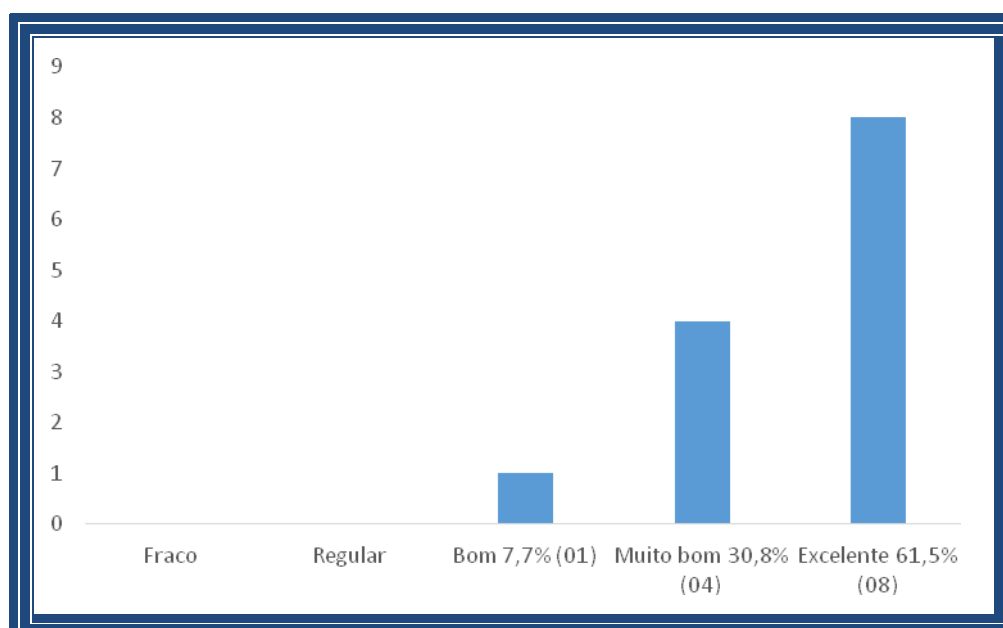
Souza (2007) diz que relacionar o conhecimento ensinado ao cotidiano do aluno facilita o processo de ensino-aprendizagem, tornando esse conhecimento potencialmente significativo.

O processo de ensino deve estimular o desejo e o gosto pelo estudo, mostrando assim a importância do conhecimento para a vida e o trabalho (LIBÂNEO, 1994).

Nesse processo o professor/tutor do curso em EaD deve criar situações que estimule o indivíduo a pensar, analisar e relacionar os aspectos estudados com a realidade que vive. Essa realização consciente das tarefas de ensino e aprendizagem é uma fonte de convicções, princípios e ações que irão relacionar as práticas educativas dos alunos, propondo situações reais que faça com que os indivíduo reflita e analise de acordo com sua realidade (TAVARES, 2011).

Com base nestas assertivas, o 6º questionamento utilizado para mensurar o indicador de aprendizagem neste estudo demonstrou os seguintes dados: 61,5% dos funcionários afirmaram que o conteúdo discutido no curso via EaD apresentou um conteúdo excelente, enquanto que 30,8% dos técnicos administrativos responderam que o conteúdo discutido foi muito bom. Estes dados denotam um nível elevado por parte dos funcionários de que o conteúdo apresentado, discutido e trabalhado durante o curso via EaD foi extremamente significativo e aplicável para 92,3% dos participantes (Gráfico 29).

Gráfico 29 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação da relevância dos conteúdos do curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### 4.3.3 Nível 3: Transferência/Comportamento

Avaliar a transferência implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, assim, a efetividade do programa (KIRKPATRICK, 2010).

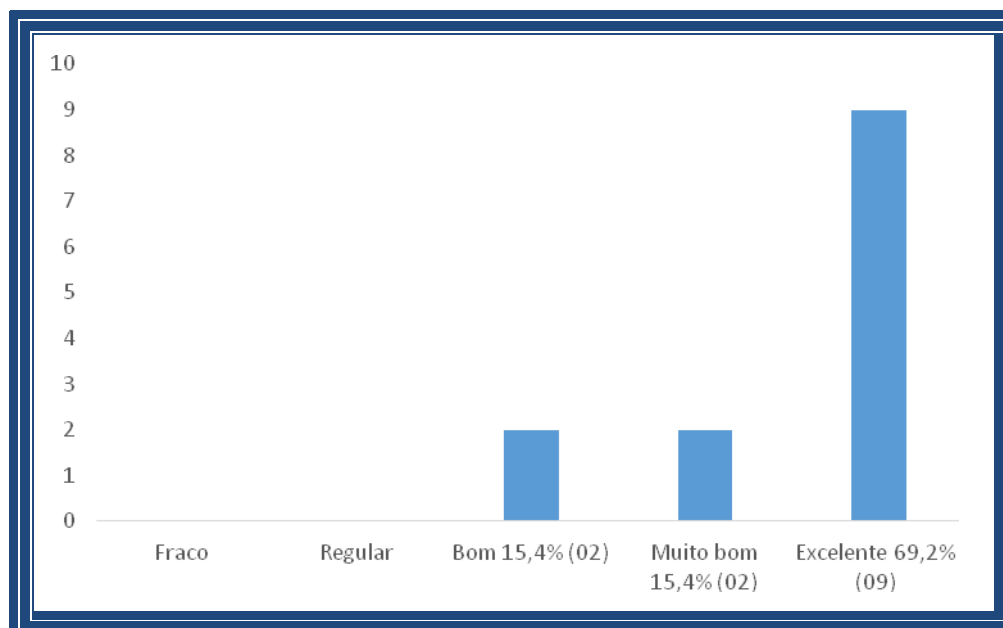
O terceiro indicador proposto por Kirkpatrick (2010) visa mensurar em participantes de cursos e treinamentos o nível de assimilação de saberes e habilidades e o impacto desta assimilação no modus operandi deste funcionário.

Com base neste entendimento, este estudo definiu duas questões que querem traduzir o quanto os conhecimentos difundidos durante este curso viabilizado na modalidade EaD repercutiu na mudança positiva do modus operandi dos funcionários participantes.

Os dados mensurados neste estudo revelam um nível de transferência/mudança de comportamento muito elevado, considerando que 69,2% dos participantes responderam que se esforçaram de maneira excelente para assimilarem os conhecimentos difundidos com o objetivo de desenvolver de maneira mais assertiva suas funções. Outros 15,4% dos funcionários e ainda os outros

15,4% dos técnicos administrativos que fizeram este curso em EaD, responderam que assimilaram os conteúdos que foram trabalhados durante este curso, atribuindo a esta avaliação os conceitos de muito bom e bom respectivamente, com o propósito de desenvolverem suas funções de maneira mais assertiva (Gráfico 30).

Gráfico 30 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de assertividade funcional após o curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados aqui mensurados possuem afinidade com os dados observados por Santos (2017), considerando que 06 (46,15%) dos técnicos administrativos consultados afirmaram concordar integralmente com o questionamento acima, ou seja, ao assimilarem os conteúdos discutidos nos respectivos cursos ofertados via EaD, desenvolveram um modus operandi mais eficiente; enquanto que 07 (53,85%) concordaram parcialmente com esta questão.

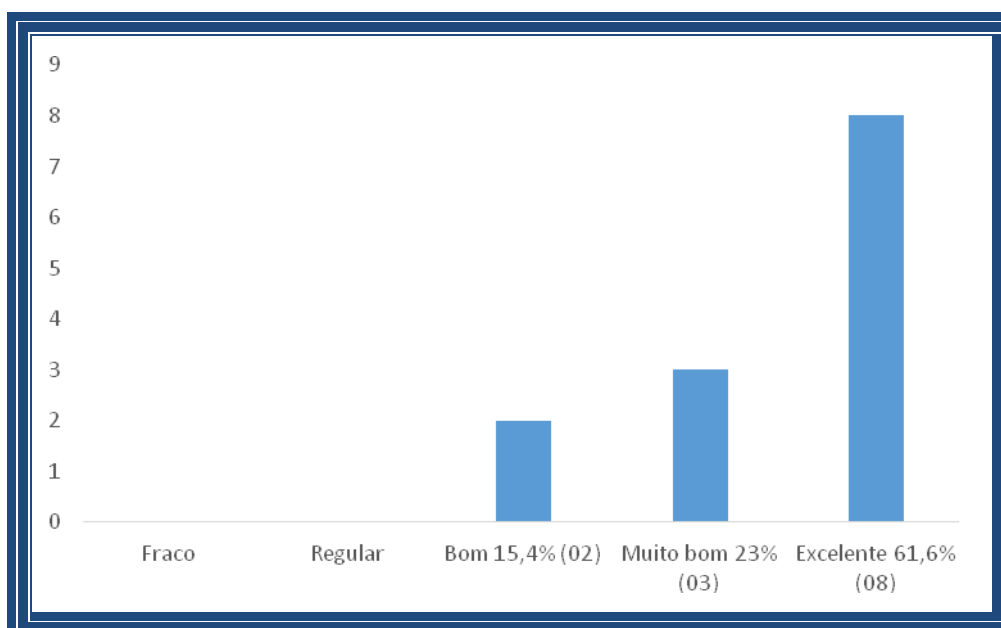
Ainda dentro do contexto do indicador de transferência e mudança positiva do modus operandi, procurou-se mensurar o ganho de proatividade laboral dentre os funcionários, considerando-se a premissa de que o processo de ensino-aprendizagem bem planejado e bem executado, segundo Libâneo (1994), deve promover ao aluno/participante a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e adoção de atitude que ocasione mudança positiva em condutas até então exercidas sem conhecimento de causa e motivações reais e impulsionadoras.



Este foi o segundo questionamento feito aos participantes deste estudo, se após o término deste curso em EaD, se as competências trabalhadas durante a execução do mesmo repercutiram em ganho de proatividade no ambiente de trabalho.

Os resultados por sua vez foram extremamente positivos, uma vez que, 61,6% dos participantes responderam que após o término deste curso via EaD, que após a aquisição das competências que foram discutidas no mesmo, sentiram-se de forma excelente mais motivados a desenvolverem suas funções na empresa, outros 23% dos participantes assinalaram sentir-se muito bem motivados para exercerem suas atividades laborais e os restantes 15,4% dos técnicos administrativos, afirmaram sentirem-se bem motivados a desenvolverem seus trabalhos após a assimilação das novas competências através da viabilização desta formação via EaD (Gráfico 31).

Gráfico 31 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho motivacional para o desenvolvimento de suas funções após o curso na modalidade EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os números aqui observados também se assemelham aos resultados encontrados por Santos (2017), que ao realizar estudo semelhante com técnicos administrativos em uma IES pública, identificou que 03 (23,08%) servidores concordam integralmente que após o término do curso em EaD sentiram-se mais proativos; outros 09 (69,23%) afirmaram concordarem em parte quanto a se

sentirem proativos após a conclusão do respectivo curso; 01 (7,69%) servidor afirmou discordar em parte quanto a sensação de proatividade após ter concluído o curso em EaD.

Esteves (2015) fundamenta que a competência é o termo que qualifica o indivíduo apto a executar suas atividades com excelência, tendo conhecimento, habilidade e atitudes suficientes para o desempenho. Essa troca de competências ocorre também quando a organização, possibilita que o conhecimento seja compartilhado, preparando o indivíduo para novos desafios, ampliando a competência a aspectos de intelecto, emocionais e morais, num processo contínuo, e as pessoas que transferem seu conhecimento, dada a sua importância para o desempenho das tarefas, por conseguinte todo esse contexto favorece a automotivação dos funcionários, o que neste estudo tal resultado foi alcançado.

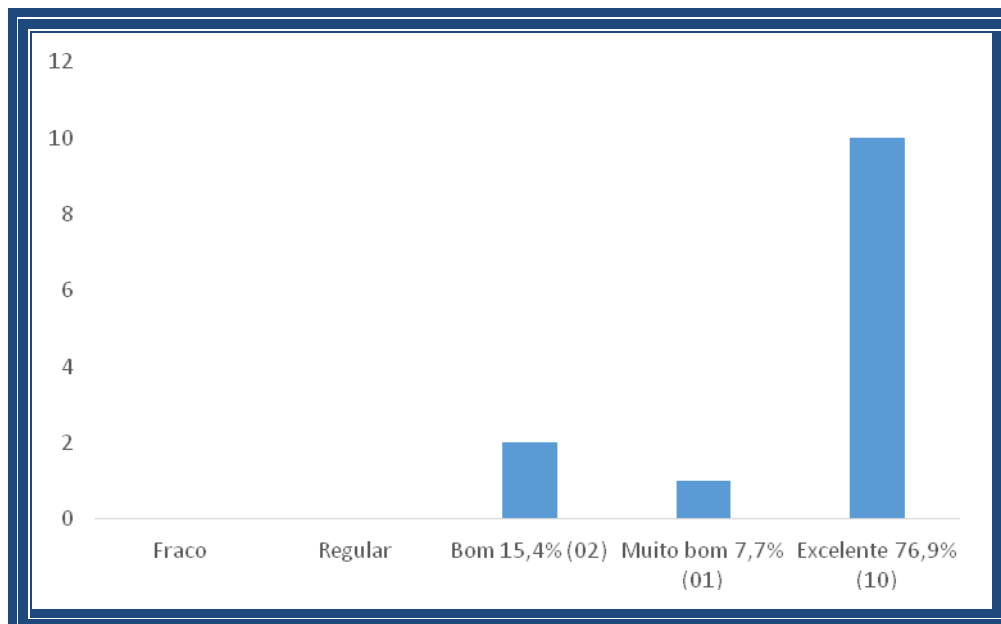
#### 4.3.4 Nível 4: Resultados

Neste nível, avaliar resultados significa determinar se o curso/treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. Mensuram-se mudanças em indicadores como crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo maiores margens de lucro e de retorno (KIRKPATRICK, 2010).

O quarto e último nível de avaliação proposto por Kirkpatrick (2010) para mensurar o impacto qualitativo da oportunização de um curso ou capacitação para equipes em ambiente corporativos, denomina-se indicador de resultados. Visando a determinação deste indicador, foram propostas quatro indagações que foram aplicadas aos participantes deste estudo.

O primeiro questionamento referiu-se a auto percepção em sentir-se mais preparado para o exercício de suas atividades laborais, após o término do curso via EaD. Os resultados encontrados foram: 76,9% assinalaram que se sentem extremamente preparados, outros 7,7% afirmaram sentirem-se muito bem preparados e os outros 15,4% dos técnicos administrativos, responderem sentirem-se bem preparados (Gráfico 32).

Gráfico 32 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de competências para o desenvolvimento de suas funções após o curso em EaD.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

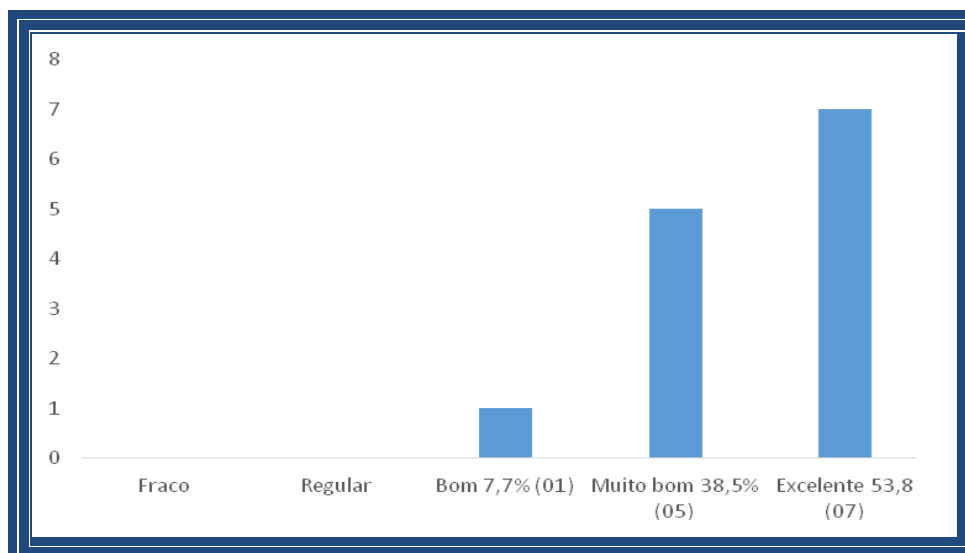
Conforme Chimenes e Prates (2015), a formação continuada toma grandes proporções, utilizando cada oportunidade como uma forma de fazer com que as pessoas aprendam e se desenvolvam. As empresas passam, assim, a reconhecer a necessidade de atualização, imposta pela própria sociedade, do conhecimento dentro dos setores produtivos. Diante dessa necessidade, é favorecida a utilização da educação a distância dentro da educação corporativa, já que gera economia, flexibilidade de horário, ensino mais centrado e direcionado, eliminação de barreiras geográficas, possibilidade de revisar o conteúdo de acordo com a necessidade do aprendiz, proporcionando o ganho de competências, resultado este referenciado e muito bem-conceituado neste estudo pelos participantes da referida formação.

A segunda questão aplicada neste questionário com o objetivo de adquirir dados sobre o indicador de resultados, referiu-se à avaliação da percepção de cada participante do curso quanto ao ganho de desempenho coletivo da equipe, após o término do curso. E os números revelaram um ganho concreto na performance funcional da equipe, considerando que 53,8% dos funcionários responderam que observaram um ganho de performance que conceituaram como excelente, outros 38,5% dos participantes afirmaram que tiveram um ganho muito bom e os outros

7,7% responderam que tiveram um bom ganho na performance laboral da equipe que participou deste curso via EaD (Gráfico 33).

Os dados encontrados por Santos (2017) possuem afinidade com os resultados observados neste estudo, uma vez que, 08 (61,54%) servidores concordaram integralmente de que suas equipes avançaram em performance eficiente após concluírem os cursos cuja IES pública havia oportunizado aos mesmos; entretanto 05 (38,46%) servidores afirmaram que não tinham certeza sobre esta correlação.

Gráfico 33 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a avaliação do ganho de desempenho da equipe que participou do curso em EaD.



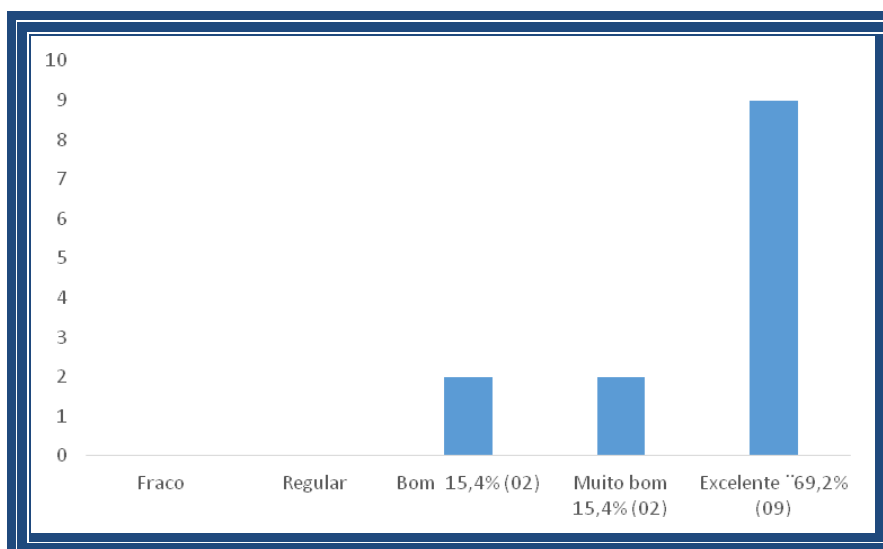
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os autores Zangiski, Lima e Costa (2009) e Bitencourt (2010) afirmam que a partir da ampliação e desenvolvimento das competências pessoais, resultado da aprendizagem organizacional, o desempenho da equipe tende a ser melhorado. Chimenes e Prates (2015), são outros dois autores que defendem muito que a modalidade EaD como meio de formação continuada aproxima muito os funcionários que estejam participando de um mesmo curso, é a ideia do “eu-equipe”, e é fato que esta característica fortalece a eficiência na empresa onde estes estão inseridos.

O terceiro questionamento para mensuração do indicador de resultados, visou avaliar o grau de satisfação com o curso viabilizado pela instituição na modalidade EaD, onde este funcionário trabalha, e os dados demonstraram que 69,2% dos

participantes responderam que esta iniciativa foi excelente, 15,4% afirmaram ter sido uma oportunidade muito boa e os outros 15,4% confirmaram ter sido uma boa oportunidade para ganhos de conhecimentos novos (Gráfico 34).

Gráfico 34 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto ao grau de satisfação com o curso em EaD viabilizado pela IES.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Resultados estes que se aproximam dos resultados observados por Santos (2017), onde 02 (15,38%) funcionários de seu público-alvo afirmaram estar satisfeito de maneira excelente com os cursos viabilizados via EaD; outros 07 (53,85%) servidores responderam que os referidos cursos foram muito bons; e por fim os 04 (30,77%) últimos técnicos administrativos afirmaram que os cursos via EaD foram bons.

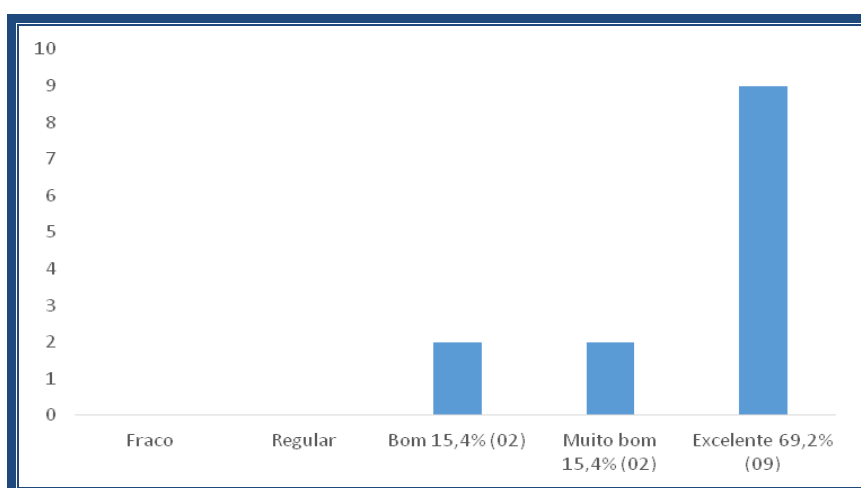
Tão importante quanto identificar as estratégias de aprendizagem é avaliar o grau de satisfação do aluno com o curso. Muritiba et al. (2012), consideram que alunos satisfeitos são leais, voltam quando necessitam de outros cursos e recomendam a instituição a outras pessoas.

O presente resultado traz um elevado nível de satisfação com a viabilização desta formação continuada via modalidade EaD, infere-se com este resultado uma maior abertura destes funcionários para outras participações em cursos a serem promovidos pelo IESM através da modalidade EaD.

O quarto e último questionamento utilizado para a composição do indicador de resultados estabelecido por Kirkpatrick (2010), questionou aos funcionários e

participantes quanto a percepção destes com relação a importância sobre a participação em cursos via EaD em ser um diferencial para a Educação Corporativa. Diante desta proposição, os resultados foram o seguinte: 69,2% dos funcionários responderam que a participação em cursos via EaD é sim um diferencial extremamente importante para a Educação Corporativa, já 15,4% dos participantes desta pesquisa, assinalaram que esta oportunidade é um diferencial muito bom para o aperfeiçoamento dos funcionários que participam em programas de Educação Corporativa, e ainda 15,4% afirmaram ser uma boa oportunidade para o crescimento coletivo como diferencial competitivo (Gráfico 35).

Gráfico 35 – Distribuição das respostas dos técnicos administrativos do IESM-MA quanto a percepção sobre a correlação entre a viabilização de cursos na modalidade em EaD ser um diferencial para a Educação Corporativa no IESM-MA.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os dados deste estudo, assemelham-se aos dados obtidos por Santos (2017), onde repercutiu para avanços na Educação Corporativa da IES pública onde ocorreu o estudo, considerando que 06 (12,77%) dos servidores avançaram quanto ao ganho de interação no ambiente de trabalho; outros 05 (10,64%) servidores passaram a definir melhor suas prioridades dentro da instituição; outros 06 (12,77%) funcionários progrediram em suas tomadas de decisões; outros 09 (19,15%) servidores ampliaram sua qualidade e produtividade no trabalho; ainda 07 (14,89%) servidores promoveram racionalização no trabalho; e outros 07 (14,89%) funcionários restabeleceram o seu compromisso laboral; e por fim 02 (4,26%) servidores passaram a praticar transparência em suas atividades (SANTOS, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Isto posto, o presente estudo teve como objetivo primeiro o de investigar como a modalidade EaD pode proporcionar o desenvolvimento de competências profissionais para a segunda maior categoria funcional em número pertencente ao conjunto de funcionários do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM, localizado na cidade de Timon-MA, que são os técnicos administrativos.

Constatou-se que há sim na referida IES uma política de capacitação contínua de seus funcionários, procurou-se então analisar via a caracterização do perfil socioeconômico e profissional destes profissionais, se há por parte dos mesmos um conhecimento prévio sobre a existência desta institucionalização da formação continuada, como também, se há sim uma aceitação pela realização de um curso de capacitação que proporcione o desenvolvimento de competências via modalidade EaD.

Verificou-se a diversidade de turnos de trabalho que cada técnico administrativo desenvolve dentro da IES e que os mesmos em sua maioria possuem acesso à Internet em tempo integral e que ainda são familiarizados com a mesma.

Diante da competitividade que se apresenta no mundo corporativo, a otimização do tempo e o acesso a modalidade de ensino-aprendizagem via EaD, são diferenciais para o desenvolvimento das pessoas que fazem as empresas e instituições e por consequência proporciona para a empresa um meio eficiente para sua sobrevivência e expansão de suas atividades em decorrência do aperfeiçoamento de sua mão de obra.

No estudo, verificou-se que os sujeitos da pesquisa possuem a maioria dos elementos da competência informacional, no entanto, se mostram abertos a trabalhar e desenvolver as habilidades que não possuem, através do planejamento de um curso de capacitação a ser disponibilizado via modalidade EaD.

Percebeu-se também que a maioria dos técnicos administrativos, público-alvo desse estudo concorda que a EaD é uma modalidade que promove o ensino e aprendizagem eficiente, que ela pode ser um espaço para intercâmbio de conhecimentos, que promove a informação e experiências dos profissionais com respeito ao seu fazer cotidiano, que possui a flexibilidade de tempo e espaço apropriada para a atualização profissional, que exige do usuário autodisciplina, que potencializa a formação de competências na Educação Corporativa, que pode

contribuir para inovações no IESM, a fim de aprimorar, adaptar e adequar os seus serviços para prestar um atendimento de qualidade à comunidade acadêmica.

Sendo assim, é salutar que a formação continuada torne-se um caminho para aqueles que têm interesse no desenvolvimento de sua instituição e carreira. A EaD apresenta-se como uma ferramenta pedagógica adequada para qualificar técnicos administrativos, especialmente aqueles que não têm acesso aos cursos voltados para o desenvolvimento de competências, viabilizando a qualificação de um grande contingente de profissionais, geograficamente dispersos, sem possibilidade de afastar-se do seu cotidiano.

Observou-se ainda que a maioria dos técnicos administrativos que participaram de uma capacitação via EaD, avaliaram como positiva a utilização desta metodologia de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de competências e habilidades.

Diante do exposto, onde se configura um conhecimento prévio sobre a utilização do computador, o acesso à Internet facilitado, a abertura para a formação continuada e de que essa possa ser realizada através da modalidade EaD, e que a maioria deste grupo de funcionários possui uma consciente opinião formada sobre esta modalidade e que os que já a utilizaram a avaliaram como uma eficiente forma de ensino-aprendizagem, coube como resultado concreto deste estudo a elaboração de um projeto pedagógico de curso a ser viabilizado pela EaD em “Comunicação assertiva e eficaz para técnicos administrativos”.

Para finalizar, acredita-se que o conhecimento compartilhado habilita os profissionais nas principais etapas de estruturação de suas carreiras. É importante destacar a importância do fator humano nesse processo, uma vez que a tecnologia fornece apenas o suporte e não o conteúdo. Para a gestão deste conteúdo é fundamental o entendimento de como o ser humano adquire, acumula e compartilha seus conhecimentos.



## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. Educação a distância: o estudo da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n. 3, p.351-374, jul./set. 2007. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/178>. Acesso em: 01 dez. 2016.
- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF, 1999.
- ABDALLA, M. M. *et al.* Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p. 66-98, jan./abr. 2018.
- AGGARWAL, A. K.; BENTO, R. Web-based education. *In*: AGGARWAL, A. (Org.). **Web-based learning and teaching technologies: opportunities and challenges**. London: Idea Group Publishing, 2000.
- ALLEN, M.; MCGEE, P. Measurement and evaluation in corporate universities. **New Directions for Institutional Research**, n. 124, p. 81-92, 2004.
- ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. **Personnel Psychology**, v. 42, n. 2, p.331-342, 1989.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de Universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/12253>. Acesso em: 01 dez. 2016
- ANICETO, K. R. P. Mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores. **Revista Científica Hermes**, n.1, p.49-70, 2009.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295 p.
- AZEVEDO, W. **Trechos de panorama atual da educação a distância no Brasil**. 2000. Disponível em: [www.escolanet.com.Br/sala\\_leitura/novprof\\_novaluno.html](http://www.escolanet.com.Br/sala_leitura/novprof_novaluno.html). Acesso em: 10 mar. 2018.
- BACH, T. M.; DOMINGUES, M. J. C. S.; WALTER, S. A. Tecnologias da informação e comunicação no ensino: um estudo bibliométrico e sociométrico de 1997-2011. **Avaliação**, Sorocaba, v. 18, n. 2, p. 393-416, jul. 2013.

BÄCHTOLD, C. **Capacitação Profissional e Funcionalismo Público no Brasil: a educação à distância como instrumento de mudança**. 2013. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Escola de Arquitetura e Design da Pró-Reitoria de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em:

<http://www.pucpr.br/arquivosUpload/5386881511366737568.pdf>. Acesso em: 27 ago.2016.

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. [S. l.]: Educativa, Instituto de Pesquisa e Inovações Educacionais, 2005. [Boletim informativo da internet]. Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS, D. M. V. **Educação a distância e o universo do trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2003.

BAYMA, F. **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. **Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2015.

BERTOLUCCI Paulo H.F., BRUCKI Sonia M.D., CAMPACCI Sandra R., JULIANO Yara. O Mini-Exame do Estado Mental em uma população geral: impacto da escolaridade. **Arq. Neuro-Psiquiatr.**, v. 52, n. 1, p. 1-7, mar. 1994. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0004-282X1994000100001>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0004-282X1994000100001&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-282X1994000100001&lng=pt).

BITENCOURT, C. C. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? *In*: BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Parte I. p. 17-30.

BLOIS, M.; MELCA, F. **Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

BOF, M. B. Gestão de sistemas de educação a distância. *In*: ALMEIDA, M. E. B; MORAN, J. M. (Org.). **Integração das tecnologias na educação: salto para o futuro**: Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et. al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento**: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração e Economia) - Rio de Janeiro: IBMEC, 2008.

BRASIL. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em seres humanos**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde, 1997. [http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_laylaborghi\\_set.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_laylaborghi_set.pdf),

CAMARGO, L. L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 142 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4429.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2018.

CARMO, H. Virtualidades e limitações do e-learning: o caso da Universidade Aberta (Portugal). *In*: MILL, D. R. S.; PIMENTEL, N. M. (Orgs.). **Educação a distância**: desafios contemporâneos. São Carlos: EdUFSCar, 2013. Parte II. p. 139-162.

CARVALHO, L. F.; GASQUE, K.C.G.D. Formação continuada de professores e bibliotecários para o letramento informacional: a contribuição da educação a distância. **TransInformação**, Campinas, v. 30, n. 1, p.107-119, jan./abr. 2018.

CASTRO, A. P. Validação e avaliação do treinamento. *In*: BOOG, G. G. (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 45-80.

CASTRO, J. X. de; MIRANDA, G. J.; LEAL, E. A. Estratégias de aprendizagem dos estudantes motivados. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 80-97, jan./abr. 2016.

CHAVES, E. D. P.; ANDREOLI, C. R. Qual o impacto do conhecimento de informática no desempenho acadêmico dos alunos de EaD?. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 2, p. 120-131, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIMENES, E. G.; PRATES, G. C. A. A educação corporativa por meio da tecnologia da informação. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 20 - 30, jan./jun. 2015.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLOSE, R. C. HUMPHREYS, R. RUTTENBUR, B. W. **E-Learning & Knowledge Technology**: technology & Internet are changing the way we learn. 2000. Disponível em: [www.masie.com](http://www.masie.com). Acesso em: 11 jan. 2018.

CORTELAZZO, I. B. C. **Prática pedagógica, aprendizagem e avaliação em educação a distância**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

COUTINHO, L. da S.; DELFINO, L. M.; COSTA, W. L. **Pessoas**: principal fonte de vantagem competitiva organizacional. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38944331/102\\_Pessoas\\_Principal\\_Fonte\\_de\\_vantagem\\_Competitiva.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520817777&Signature=onT1ITc5GMToW9RUfynMWcYnhxA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D102\\_Pessoas\\_Principal\\_Fonte\\_de\\_vantagem.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38944331/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520817777&Signature=onT1ITc5GMToW9RUfynMWcYnhxA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem.pdf). Acesso em: 11 jan. 2018.

CROTI, A. A. **Aprender a aprender**: a autorregulação na perspectiva cognitiva da aprendizagem no contexto do ensino profissionalizante. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista – Unoeste, Presidente Prudente, SP, 2016.

DE MASI, D. **A Sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 1999.

DIAS, R. A.; LEITE, L. S. **Educação a distância**: da legislação ao pedagógico. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ÉBOLI, M. **Coletânea universidades corporativas**: educação para empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

ÉBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ELIASQUEVIC, M. K.; PRADO JUNIOR, A. C. O papel da incerteza no planejamento de sistemas de educação a distância. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 309-325, maio/ago. 2008.

ESTEVES, L. P. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_042M.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf). Acesso em: 11 jan. 2018.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. da.; SOUZA, G. C. A educação a distância nas organizações: a percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional. **Revista EaD em Foco**, Rio de Janeiro, v. 1, n.1, abr./out. 2010

FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources management**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operação, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, M. T.; JACOBSON, A. Contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador. Encontro da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração. Anais. Atibaia, ANPAD. [CD\_ROM], 2003.

FRANCELINO, V. de O.; Pelúcio, N. S.; MONTEIRO, A. de S.; BARBOSA, M. V.; IZOLDI, N. C. Educação corporativa e seus benefícios às organizações e aos colaboradores: um estudo de caso da natura. VIII SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 31 de outubro e 01 de novembro de 2016.

FREITAS, M. do C. D. **Educação corporativa**: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2003.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, D. P. T. O que as listas de melhores empresas para trabalhar dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?, XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.

GALVÃO, A.; CÂMARA, J.; JORDÃO, M. Estratégias de aprendizagem: reflexões sobre universitários. **R. Bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 93, n. 235, p. 627-644, set./dez. 2012.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. de L. A Gestão do conhecimento organizacional. *In*: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. (Novas prática, conceitos tradicionais).

GÓES, N. M.; ALLIPRANDINI, P. M. Z. Análise das estratégias de aprendizagem cognitivas, autorregulatórias e comportamentais utilizadas por alunos de um curso de pedagogia ofertado a distância. *In*: ANPED SUL, 10, 2014, Florianópolis. Anais...Florianópolis, 2014.

GRINSPUN, M. P. S. Z. Educação tecnológica. *In*: GRINSPUN, M. P. S. Z. (Org.). **Educação tecnológica**: desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2002.

GROSSI, M. G. R.; MORAES, A. L.; BRESCIA, A. T. Interatividade em ambientes virtuais de aprendizagem no processo de ensino e aprendizagem na educação a distância. **Revista @rquivo Brasileiro de Educação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 75-92, 2013. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/arquivobrasileiroeducacao/article/view/P.2318-7344.2013v1n1p75>. Acesso em: 21 nov. 2016.

GUERREIRO, M. A. D.; MALAVAZI, E. **EaD – educação a distância: a nova concepção em capacitação e desenvolvimento**, 2008.

HAGUENAUER, C. J.; LIMA, L. G. R.; CORDEIRO FILHO, F. Comunicação e interação em ambientes virtuais de aprendizagem. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 16., 2010, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABED, 2010. 11 p. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/252010213152.pdf> . Acesso em: 13 jan. 2018.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p: 171-188. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010a.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010b. 144 p.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011. Disponível em: <https://www.scribd.com/doc/192008010/Fundamentos-de-Metodologia-Cien-Jose-Carlos-Koche-pdf> . Acesso em: 13 jan. 2018.

KOSH, S. H. S. **Aprender a aprender: na busca de processos metacognitivos com o uso das TIC**. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEMOS, D. C. **Educação corporativa**: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de Universidades Corporativas. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBRELOTTO, G. R.; ÁVILA, C. da T. de. **O computador como ferramenta na educação à distância**. Santa Maria: Vidya, 2007.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009

LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. São Paulo: CET- Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo, 2012.

MAIA, C.; MATTAR, J. Modelos de EaD. *In*: MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da educação a distância**: a educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARION, K. **Educação corporativa**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/educacao-corporativa/51529/>. Acesso em: 18 fev 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MARTINS, S. M.; COSTA, M. L. F. Perspectivas históricas e concepções de qualidade e acesso ao ensino superior a distância no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 61, p. 154-165, mar. 2015. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640519>. Acesso em: 09 nov. 2016.

MATTAR, J. Ambientes virtuais de aprendizagem. *In*: MATTAR, J. **Guia de educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MATUCHESKI, F. L.; LUPION, P. T. Potencialidades e limitações do ambiente virtual de aprendizagem em um curso on-line. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 5, n. 10, p. 152-166, jul./dez. 2010.

MCGILL, T.; HOBBS, V. How students and instructors using a virtual learning environment perceive the fit between technology and task. **Journal of Computer Assisted Learning**, v. 24, n. 3, p. 191-202, 2008.

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

MELO, M, J. Memória do campo acadêmico da comunicação: estado da arte do conhecimento empírico de natureza historiadora. *In*: BARBOSA, M.; MORAIS, O. J. de. (Orgs.). **Quem tem medo da pesquisa empírica**. 1. ed. São Paulo: Intercom, 2011. p. 19-75.

MILIONI, B. **Gestão de treinamento por resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. O objetivo da educação a distância. *In*: MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. 2. ed, São Paulo: Cengagelearning, 2007.

MORAN, J. M, Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. *In*: MORAN, J. M. (Org.) **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 8. ed. Campinas SP: Papirus, 2004. p. 11-63.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2002.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MURITIBA, P. M. et al. Satisfação dos egressos em Administração, Economia e Contabilidade e desempenho profissional. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 19, n. 3, p. 308-326, jul./set. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v19n3.p308-326>. Disponível em: <http://siaiap32.univli.br/seer/index.php/ra/article/view/2319>. Acesso em: 10 jan. 2019.

NISKIER, A. **A educação na virada do século**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. *In*: DIERKES, M. *et al.* (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford Press, 2005.



OLIVEIRA, F. B. **Tecnologia da informação e da comunicação**: a busca de uma visão ampla e estruturada. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, A. M. B. de; OLIVEIRA, A. J. de. Gestão de recursos humanos: uma análise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 5, 2011.

PATON, R.; PETERS, G.; STOREY, J.; TAYLOR, S. **Handbook corporate university development**: managing strategic learning initiatives in public and private domains. London: Gower, 2005.

PAULA, M. F. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 1, mar. 2009.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. *In*: DIERKES, M. *et al.* (Eds). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford press, 2001.

PEIXOTO, V. A. C. *et al.* A Educação Libertária –Célestin Freinet. *In*: RODRIGUES, J. M. C.; SIMÕES, M. L. (Orgs.). **Um passado sempre presente no fazer pedagógico**. João Pessoa: Fox Editora, 2015. p. 73-89.

PETERS, O. **Duas mudanças estruturais na educação à distância**: industrialização e digitalização. São Leopoldo, [S. d.], 2001.

PHILLIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. 2nd ed. London: Kogan Page, 1991.

RAMOS, I. A. V.; BORGES, O. M. Um olhar sobre “medo e ousadia: o cotidiano do professor”. *In*: RODRIGUES, J. M. C. (Org.). **Formação docente**: contribuições do Ideário de Paulo Freire. João Pessoa: Sal da Terra, 2006. p. 23-31.

RIBEIRO, S. **Gestão do conhecimento, da aprendizagem e da inteligência organizacional**. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/SamuelRibeiro12/gesto-do-conhecimento-daaprendizagem-e-da-inteligencia-organizacional>. Acesso em: 10 mar. 2018.

RIBEIRO; MENDONÇA, G.; MENDONÇA, A. A importância dos ambientes virtuais de aprendizagem na busca de novos domínios da EaD. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 13., 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABED, 2007. 10p. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/4162007104526AM.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed., 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, C. M.; BUTTIGNON, K.; SILVA, G. Aplicação da Norma ISO9241 para o desenvolvimento de interfaces interativas, eficientes e agradáveis em ambientes EAD (Ensino a distância). **Revista Científica On-line**, v. 1, n. 1, maio, 2012. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/14/7>. Acesso em: 21 nov.2016.

ROSENBERG, M. **E-learning**: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SALAS, E. et al. Emerging themes in distance learning research and practice: some food for thought. **International Journal of Management Review**, v. 4, n. 2, p.135-153, 2002.

SANTOS, C. G.; SCHERRE, P. P. Educação a distância e complexidade: uma relação possível? **Revista Aprendizagem em EAD**, Taguatinga, DF, v. 1, out. 2012. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/download/3224/2228>. Acesso em: 08 nov. 2016.

SARAIVA, T. Educação a distância no Brasil: lições da história. **Emaberto**, Brasília, a.16,n.70,p.17-27, abr./jun.1996.

SCACCHETTI, F. A. P.; OLIVEIRA, K. L.; MOREIRA, A. E. C. Estratégias de aprendizagem no ensino técnico profissional. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 3, p.433-446, set./dez. 2015.

SCHRÖEDER, C. da S. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, C. G.; FIGUEIREDO, V. F. Ambiente virtual de aprendizagem: comunicação, interação e afetividade na EaD. **Revista Aprendizagem em EaD**, Taguatinga, DF, v. 1, out. 2012.

SILVA, R. S. **Gestão de EaD**: educação a distância na era digital. São Paulo: Novatec, 2013.

SILVA, J. R, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma Análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SIMIONI, M.; CAMPANHOLO, T. Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Revista da Católica**, Uberlândia, 2011.

SOELTL, F. A. E-learning. In: BOOG, M.; BOOG, G. (Org.). **Manual de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

SOUZA, S. E. O uso de recursos didáticos no ensino escolar. In: I ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO, IV JORNADA DE PRÁTICA DE ENSINO, XIII SEMANA DE PEDAGOGIA DA UEM, Maringá, 2007. **Arq. Mudi**. Periódicos. Disponível em:

[http://www.pec.uem.br/pec\\_uem/revistas/arqmudi/volume\\_11/suplemento\\_02/artigos/019.df](http://www.pec.uem.br/pec_uem/revistas/arqmudi/volume_11/suplemento_02/artigos/019.df). Acesso em: 22 mar. 2016.

SOUZA, S. **Confio em ambientes virtuais de aprendizagem**: Laboratório de Educação Digital. Cabo verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2006. Disponível em:

<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/123456789/167/1/Confio%20em%20ambientes%20virtuais%20de%20aprendizagem.pdf> . Acesso em: 13 jan. 2019.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da informação aplicadas às Instituições de ensino e às Universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores de qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, 43, p. 399-441, Jan.1992.

TAVARES, R. **Construindo mapas conceituais**. Disponível em:

<http://www.cienciasecognicao.org/pdf/v12/m347187.pdf>. Acesso em 11 set. 2015.

TAVARES, R. H. **Didática geral**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

TEIXEIRA, J. M. B.; AGOSTINHO, T. F. S. TICs e a educação a distância: ferramentas do ambiente virtual de aprendizagem. **Caderno Intersaberes**, v. 1, n. 1, jul./dez., 2012. Disponível em:

<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/cadernointersaberes/article/view/347/216>. Acesso em: 19 nov.2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUSS, C. Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 38 Issue 8, p1121-1149, Dez. 2001.

TUZZO, S.A, BRAGA, C.F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 4, n.5, p. 140-158, ago. 2016.

VARGAS, M. R. M. Treinamento a distância por videoconferência: o caso da Embrapa. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, J.A. Educação a distância, inclusão e mobilidade social. **Revista Científica Internacional – Inter Science Place**, a. 2, n. 5, fev. 2009. Disponível em: <http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/47>. Acesso em: 04 abr. 2017

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WELLE-STRAND, A; THUNE, T. E-learning policies, practices and challenges in two Norwegian organizations. **Evaluation and Program Planning**, v. 26, n.2, p. 85-92, 2003.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 142-159, set./dez., 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652009000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000300010). Acesso em: 20 nov. 2016.

ZUNIGA, H. G. *et al.* Social media, political expression, and political participation: panel analysis of lagged and concurrent relationships. **Journal of Communication**, v.64, n.4, p.612–634, 2014.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

Mestrado Profissionalizante em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM AMBIENTES CORPORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE TIMON - MA, sob a responsabilidade da pesquisadora Graziany Santiago Amorim Araújo, a qual pretende analisar as metodologias e ferramentas de EaD que podem contribuir para os treinamentos e capacitações dos colaboradores técnico-administrativos em uma IES privada localizada na cidade de Timon - MA. Sua participação é voluntária e se dará por meio de preenchimento de um questionário misto.

A presente pesquisa não apresenta riscos decorrentes da participação. Se você aceitar participar, os resultados decorrentes do estudo estarão contribuindo para aperfeiçoar as metodologias e ferramentas de EaD que podem contribuir para os treinamentos e capacitações dos colaboradores técnico-administrativos em IES privadas.

Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa.

O (a) Sr (a) não terá despesas e não receberá remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Rua Lincoln Fontenele Guimarães, n. 120, Condomínio São Cristovão Park. Bloco Dália, apto. 402. Bairro Santa Izabel, pelo telefone (86) 98836 – 1991.

## Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o projeto A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM AMBIENTES CORPORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE TIMON – MA, que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Este documento foi emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Impressão do dedo polegar

Caso não saiba assinar

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE A CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOECONÔMICO E PROFISSIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA IES SELECIONADA**

Sexo ( ) M ( ) F

Turno que trabalha

Manhã

Diurno (Manhã/Tarde)

Tarde

Tarde/Noite

Noite

Faixa etária

de 15 a 29 anos

de 30 a 59 anos

≥ 60 anos

Grau de instrução

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós-graduação incompleto

Pós-graduação completo

A quanto tempo trabalha na IES

até 3 anos

acima de 3 e abaixo de 5 anos

acima de 5 anos

Setor que trabalha:

Secretaria acadêmica

Financeiro

Protocolo

Biblioteca

Outro, favor especificar:

Possuí curso de Informática?

Sim

Não

Em caso afirmativo, qual o nível do curso feito?

Básico

Avançado

Superior

A quanto tempo fez este curso?

Há 12 meses

Há mais de 2 anos

Há mais de 3 anos

Há mais de 4 anos

Há mais de 05 anos

Ao ingressar nesta IES você recebeu algum treinamento ou curso sobre como você deveria desenvolver suas atividades?

Sim

Não

A IES realiza com seus funcionários técnicos administrativos treinamentos/cursos com periodicidade?

discordo fortemente

discordo

neutro

concordo

concordo fortemente



Na sua opinião há uma política voltada a treinamento na IES?

Sim

Não

Os treinamentos e cursos oferecidos pela IES satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

Sim

Não

Você gostaria de receber treinamentos/cursos realizados pela IES com o objetivo de enriquecê-lo de novos conhecimento e habilidades?

Sim

Não

Na sua opinião qual seria o melhor turno para a realização destes treinamentos/cursos por parte da IES?

Manhã

Tarde

Noite

Você possui acesso a computador?

Sim

Não

Se afirmativa sua resposta acima, este acesso pode ser viabilizado em qual ou quais locais?

Em casa somente

No trabalho somente

Tanto em casa como no trabalho

Possui acesso à Internet?

Sim

Não

Se afirmativa sua resposta acima, este acesso a Internet pode ser viabilizado em qual ou quais locais?

Em casa somente

No trabalho somente

Tanto em casa como no trabalho

Acesso através de uma outra pessoa ou local

Você já fez algum treinamento ou curso pela Internet?

Sim

Não

Em caso afirmativo, há quanto tempo você fez este treinamento/curso?

Há 12 meses

Há mais de 2 anos

Há mais de 3 anos

Há mais de 4 anos

Há mais de 05 anos

Você acredita que para permanecer empregado é necessário o aprendizado contínuo?

discordo fortemente

discordo

neutro

concordo

concordo fortemente

A IES estimula seus técnicos administrativos a buscarem aperfeiçoamento?

discordo fortemente

discordo

neutro

concordo

concordo fortemente

Existe disponibilizado na IES computadores com acesso à internet para a realização de treinamentos/cursos?

- discordo fortemente
- discordo
- neutro
- concordo
- concordo fortemente

Considerando sua formação profissional, a tarefa que você exerce atualmente é?  
muito motivadora  
pouco motivadora  
desmotivadora

Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal:

- muito
- pouco
- nada

Como você aprende mais rápido e melhor?

- Vendo/lendo
- Ouvindo
- Colocando a mão na massa/praticando

Hoje você teria mais engajamento na participação de um treinamento/curso que:

- ajudasse a melhorar sua performance em seu trabalho atual
- ajudasse a mudar de função/trabalho
- ajudasse a ampliar sua fonte de renda
- ajudasse a aprender novos conhecimentos

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES FECHADAS E EM ESCALA DE LIKERT PARA IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR MÚLTIPLO – IESM, QUANTO A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA E DA EAD COMO MEDIADORA NAS CAPACITAÇÕES.**

Assertivas	Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
01. A Educação a Distância (EAD) é uma metodologia de ensino e aprendizagem eficiente					
02. A EAD pode ser um facilitador para minha atualização profissional					
03. A EAD pode ser mais uma ferramenta de democratização e disseminação da informação					
04. Participei de atividades na modalidade a distância (cursos, webinar, workshops, videoconferência, áudioconferência, chat, fórum, e-mail)					
05. A EAD pode ser um espaço para intercâmbio de conhecimentos, informação e experiências dos profissionais com respeito ao seu fazer cotidiano					
06. A EAD possui a flexibilidade de tempo e espaço apropriada para a minha atualização profissional					
07. A EAD exige do usuário autodisciplina					
08. Sinto-me motivado a participar de um curso em EAD dentro da instituição onde trabalho					
09. A EAD é uma metodologia que potencializa a formação de competências na Educação Corporativa					
10. A EAD pode contribuir para inovações no IESM, a fim de aprimorar, adaptar e adequar os seus serviços para prestar um atendimento de qualidade à					

comunidade acadêmica					
----------------------	--	--	--	--	--

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES FECHADAS EM ESCALA DE LIKERT PARA IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS QUANTO AO USO DE EAD PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DE INDICADORES DEFINIDOS PELO MODELO TEÓRICO DE KIRKPATRICK.**

Nível 1 – INDICADOR DE REAÇÃO	Fraco 1	Regular 2	Bom 3	Muito bom 4	Excelente 5
Como você avalia o tutor do curso em relação ao conhecimento do assunto?					
Como você avalia o tutor do curso em relação a capacidade de interação no ambiente virtual de aprendizagem (AVA)?					
Como você avalia ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), com relação a facilidade de navegação?					
Como você avalia o cronograma e a carga horária do curso EAD?					
De que forma os materiais fornecidos (conteúdos, exercícios) durante e após o curso foram úteis					

Nível 2 – INDICADOR DE APRENDIZAGEM	Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
Após participar de cursos a distância, sua capacidade de apropriação dos conteúdos apresentados melhorou?					
Você se interessou por receber feedbacks durante e após a participação no curso em EAD?					
Você se sentiu mais autônomo em seu trabalho, com maior flexibilidade na rotina para seus estudos diante do aprendizado à distância?					
Você se sentiu mais valorizado como colaborador da instituição pela oportunidade de receber esta capacitação em EAD?					

A interação entre tutores, professores e equipe administrativa durante a realização do curso em EAD se deu de forma satisfatória?					
O conteúdo abordado no curso a distância foi relevante e aplicável em seu ambiente de trabalho?					

Nível 3 – INDICADOR DE TRANSFERÊNCIA/COMPORTAMENTO	Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
Ao terminar o curso em EAD, se esforçou para mudar seus hábitos conforme o aprendizado, permanecendo com o material fornecido, a fim de agir assertivamente em sua função?					
Você se sentiu mais motivado, mais proativo a desenvolver seu trabalho?					

Nível 4 – INDICADOR DE RESULTADOS	Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
Ao terminar seu curso a distância, você se percebe mais preparado para desenvolver seu trabalho?					
Após o término do curso a distância, você percebe melhorias no desempenho da equipe que participou do curso?					
Qual seu grau de satisfação com o curso viabilizado pela instituição onde você trabalha?					
Participar de cursos em EAD é um diferencial para a Educação Corporativa?					

## APÊNDICE E – PRODUTO DA DISSERTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância



### PRODUTO DA DISSERTAÇÃO

Graziany Santiago Amorim Araújo

CURSO COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E EFICAZ PARA TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS

Recife  
2019



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>3</b>
1.2.1	Geral.....	3
1.2.2	Específicos .....	4
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO DO CURSO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Modalidade do curso.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Conteúdo Programático.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM .....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>RECURSOS INSTRUCIONAIS E DIDÁTICOS .....</b>	<b>8</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A definição do referido produto a ser viabilizado em prol da capacitação dos técnicos administrativos pela EaD, é resultado de muitos diálogos informais entre os coordenadores dos cursos de graduação da IES onde este estudo foi realizado, sobre a necessidade de ser desenvolvido dentro da instituição a cultura de uma comunicação assertiva e eficaz.

E dentro de um cronograma de execução alinhado entre estes gestores acadêmicos, foi pensado que esta oportunidade deveria inicialmente ser desenvolvida com os técnicos administrativos e claro entendendo a realidade trabalhista diversa de cada um, onde sendo difícil reunir todos estes funcionários para participarem presencialmente de uma capacitação, encontrou-se na modalidade EaD uma eficiente solução. Considerando que a formação continuada deve ser uma busca por uma formação de cultura colaborativa, a partir da análise dos aspectos individuais e organizacionais que influenciam na criação de um ambiente propício à colaboração.

Neste contexto, e como parte integrante da IES considera-se oportuna a disponibilização de um curso denominado “Comunicação assertiva e eficaz para técnicos administrativos”. Este produto quer oferecer aos profissionais uma formação voltada para o desenvolvimento de competências na perspectiva do fazer administrativo. Esta proposição será viabilizada na modalidade a distância com carga horária de 20h e que possibilite ao técnico administrativo o conhecimento e interação com um ambiente virtual de aprendizagem, através da plataforma Moodle, e que num processo colaborativo consiga explorar ferramentas e metodologias que fortalecerão sua atuação no desenvolvimento das atividades que cada um desenvolve dentro da IES.

No entendimento de Carvalho e Gasque (2018) a Educação a Distância é a ferramenta mais utilizada para oferecer cursos de educação continuada nessa área, porém falta contemplar alguns conteúdos básicos para a formação em letramento informacional, que na maioria das vezes centra-se na dimensão técnica, que diz respeito à busca e ao uso da informação.

A formação continuada dos colaboradores na referida IES está devidamente institucionalizada, e os respectivos funcionários (técnicos administrativos) mostraram-se abertos a participarem de cursos e capacitações através da

modalidade EaD, diante das evidências percebidas e da necessidade de se difundir o conhecimento sobre comunicação assertiva e eficiente reconhecida a partir do entendimento dos gestores acadêmicos, o presente produto visa contemplar os diversos interesses envolvidos.

### **1.1. Justificativa**

Esse curso constitui numa ferramenta importante para otimizar as atividades diárias desenvolvidas pelos técnicos administrativos do IESM, onde o processo de sensibilização e ampliação de conhecimentos sobre comunicação assertiva e eficiente em ambientes corporativos proporcionará ganhos para os respectivos colaboradores, como para a IES.

O desenvolvimento de uma organização está intimamente ligado ao capital intelectual que a mesma dispõe. Cabe a gestão da organização/empresa viabilizar formação continuada para seus colaboradores, caso queira permanecer competitiva no mercado.

Diante de um cenário onde a competitividade está cada vez mais acirrada no setor empresarial, a modalidade EaD tem se apresentado como uma ferramenta apropriada e oportuna para a viabilização de cursos e capacitações de maneira contínua ou não, destinada aos colaboradores por suas características de alcance, flexibilidade, autonomia e custos competitivos, sobretudo, em tempos de crise econômica.

E os referidos técnicos administrativos público alvo deste curso declararam durante a coleta de dados possuírem conhecimento em Informática, acesso a computador com Internet, como também, mostraram-se abertos a participarem de cursos através da modalidade EaD.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Geral**

Desenvolver as habilidades de transmitir ideias e percepções com clareza e objetividade, de aprimorar o processo de comunicação verbal e não verbal,

ampliando a percepção de si mesmo e dos outros, dando feedback de forma clara, direta e efetiva.

### 1.2.2 Específicos

- Compreender a importância do processo de comunicação, identificando os principais obstáculos que impedem uma comunicação eficaz;
- Aprimorar o processo de comunicação interpessoal desenvolvendo as habilidades da comunicação de mensagens verbal e não verbal;
- Avaliar a aplicabilidade das competências e recursos que propiciem a superação dos possíveis obstáculos a uma comunicação efetiva e eficaz;
- Desenvolver a habilidade da escuta ativa, da geração de confiança da presença e do feedback, gerando dessa maneira o crescimento e desenvolvimento das relações interpessoais dos integrantes da equipe;
- Aplicar no dia a dia as ferramentas conversacionais que implementadas, estarão propiciando o: como fazer um pedido efetivo, o como realizar uma reclamação eficaz, como pedir desculpas e como oferecer um feedback produtivo;
- Habilitar os participantes na transmissão de mensagens, ideias e pensamentos com clareza e objetividade.

## **2 PLANEJAMENTO DO CURSO**

### **2.1 Modalidade do curso**

Foi elaborado para ser oferecido na Modalidade de Ensino e Aprendizagem a Distância a ser hospedado em plataforma virtual Moodle

Profissionais envolvidos

Para a primeira edição, os profissionais envolvidos foram: 1 Tutoria virtual; 1 Coordenação Pedagógica; 1 Administrador Pedagógico do Ambiente Virtual; 1 Administrador do Software do Ambiente Virtual; o conteudista foi a própria tutoria virtual.

Público alvo

Técnico-administrativos do Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM

Escolaridade

A partir do ensino médio completo

Carga Horária

20 horas a serem cumpridas em qualquer local e horário.

Período de execução

O período de execução é de trinta dias

### **2.2 Conteúdo Programático**

1. Comunicação

. Processos de Comunicação

- . Comunicação Verbal e Não-Verbal
- . Identificação, Análise e Superação dos obstáculos às Comunicações Eficazes
- . A Arte de Saber Ouvir. Os Vícios do Não-Ouvir
- . Níveis de Consciência

2. Falar e ouvir: o exercício do feedback.

3. Como conquistar a confiança de quem recebe o feedback

4. O Processo de Feedback

5. Como ele acontece no dia-a-dia, como ele pode acontecer de maneira produtiva visando o crescimento desenvolvimento dos integrantes da equipe.

6. Lidando com as reações possíveis ao se receber um feedback

Receptividade

Resistência

Terceirização da Culpa

Demissionário

Descontrole Emocional

Dificuldade em Ouvir

Imaturidade

Sensibilidade

7. Ferramentas Conversacionais:

Como fazer um pedido efetivo, como realizar uma reclamação, como pedir desculpas e como dar um feedback integrativo

### 3 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

O processo de avaliação do curso é somativo e os instrumentos utilizados são:

- Responder o formulário pré curso com objetivo de avaliar o perfil dos alunos e seus conhecimentos prévios a cerca do tema principal.
- Fóruns de discussão a partir da formulação de perguntas acerca de temas tratados nos respectivos módulos de aprendizagens.
- Testes de aprendizagens com questões objetivas (múltipla escolha) relacionadas, respectivamente, aos módulos de estudo;
- Responder a atividade prática colaborativa do formulário “Comunicação assertiva e eficiente no Instituto de Ensino Superior Múltiplo - IESM presente no último módulo do curso;
- Responder o formulário pós curso com objetivo de avaliar o curso e a capacidade colaborativa de cada aluno (a) no processo de implementação da comunicação assertiva e eficiente nos seus respectivos setores.

Critérios de avaliação das atividades de aprendizagem:

Fórum: recurso valioso para o exercício colaborativo da aprendizagem sobre os principais temas tratados em cada módulo do curso. Recomenda-se, no mínimo, uma postagem para contribuição do processo de construção do conhecimento. A participação em todos os fóruns garantirá 1,0.

Teste de Aprendizagem:

- a) Cada teste de aprendizagem dos módulos terá avaliação máxima = 2,0
- b) O(A) cursista terá até três oportunidades de acerto no teste de cada módulo para obter a nota mínima = 1,0.
- c) A soma das notas máximas de aprovação em todos os testes de aprendizagens corresponderá a 8,0.

Exercício prático dos Módulo 6 e 7

Atividade que convida os cursistas a contribuírem com o processo de feedback nos diversos setores onde os mesmos atuam no IESM. Essa atividade valerá 1,0.

A nota final do curso será correspondente a soma dos resultados de todas as Atividades de Aprendizagens (Ex: 1,0 + 8,0 + 1,0 = 10,0).

#### **4 RECURSOS INSTRUCIONAIS E DIDÁTICOS**

Uso de computador, tablet ou smarthfone com acesso a internet; uso de software hospedado em computador servidor no Instituto de Ensino Superior Múltiplo - IESM com função de plataforma virtual de ensino e aprendizagem Moodle, versão 2.6.2 (onde estão postados os conteúdos do curso); aplicativos de uso didático presentes no curso: fóruns, chat, testes de aprendizagens e bibliotecas.