

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MÔNIA KARINA KLEIN

**A CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS DO VAREJO
ATRAVÉS DE UMA FERRAMENTA DE E-LEARNING**

São Leopoldo

2012

Mônia Karina Klein

**A CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS DO VAREJO
ATRAVÉS DE UMA FERRAMENTA DE E-LEARNING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof^ª. Myriam Cadorin Dutra

São Leopoldo
2012

Mônia Karina Klein

**A CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS DO VAREJO
ATRAVÉS DE UMA FERRAMENTA DE E-LEARNING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof^ª. Myriam Cadorin Dutra

Aprovado em julho de 2012

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Myriam Cadorin Dutra

RESUMO

No ambiente empresarial atual de constantes mudanças e inovações faz-se necessário que as organizações tenham estratégias para a capacitação de profissionais. O mundo dinâmico quer ferramentas dinâmicas que facilitem a aquisição de novos conhecimentos e o *e-learning* surge como uma alternativa para esta finalidade. Nesse sentido, este trabalho se constituiu num estudo de caso e teve o objetivo geral de analisar os níveis de capacitação percebidos por um grupo de colaboradores usuários da ferramenta de *e-learning* das unidades das Lojas taQi, empresa de varejo. Para fundamentar a pesquisa foram abordados conceitos de criação e disseminação do conhecimento, educação à distância e ferramenta de *e-learning*. Para atender os objetivos do estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental, e entrevistas por questionário. A análise dos resultados, realizada via triangulação das respostas entre os respondentes e a bibliografia estudada, evidenciou que a percepção dos profissionais sobre a capacitação via *e-learning* é muito positiva, sendo uma ferramenta adequada para esta finalidade de aprendizado, demonstrando sua importância na capacitação dos profissionais e para a estratégia da empresa. Este estudo foi de caráter analítico-reflexivo, e não possuiu a intenção de obter conclusões definitivas sobre o assunto.

Palavras-chave: Capacitação. Criação do Conhecimento. E-learning. Educação à distância.

ABSTRACT

In today's business environment of constant changes and innovation it's necessary that organizations have strategies for training professionals. The dynamic world want dynamic tools that facilitate the acquisition of new knowledge and e-learning is an alternative for this purpose. In this sense, this work constituted a case study and had the general objective to analyze the levels of capacity perceived by a group of collaborators and users of the tool-learning of the units of stores taQi, retail business. To substantiate of this research were discussed concepts of creation and dissemination of knowledge, distance education and e-learning tool. To meet the objectives of the study searches were performed bibliographic, documents, and interviews by questionnaire. Analysis of results, performed via triangulation of responses between the respondents and the bibliography studied, showed that the perception of professionals on the training track e-learning and very positive, being a suitable tool for this purpose of learning, demonstrating its importance in professional training and the company's strategy. This study was of analytical-reflective, and not possessed intention of obtaining definitive conclusions on the subject.

Keywords: Training. Knowledge Creation. E-learning. Distance Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de dados, informação e conhecimento	20
Quadro 2: Conteúdos disponibilizados.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargos dos respondentes	40
Gráfico 2: Escolaridade dos respondentes.....	40
Gráfico 3: Tempo de empresa dos respondentes	40
Gráfico 4: Utilização da ferramenta em empresas anteriores.....	50
Gráfico 5: Local de acesso à ferramenta	50
Gráfico 6: Conhecimentos em Informática	51
Gráfico 7: Frequência de acesso.....	51
Gráfico 8: Quantidade de atividades/tempo disponível.....	52
Gráfico 9: Conteúdo desenvolvido pela área de apoio	53
Gráfico 10: Treinamento por cargo	53
Gráfico 11: Linguagem utilizada.....	54
Gráfico 12: Possibilidade de aprendizagem	55
Gráfico 13: Exercícios e provas para concretização da aprendizagem	55
Gráfico 14: Ferramenta como um dos principais meios de disponibilização de conteúdo	56
Gráfico 15: Autonomia para gerenciar a aprendizagem.....	57
Gráfico 16: Organização de treinamentos disponibilizados de acordo com a complexidade ..	58
Gráfico 17: Utilidade dos conteúdos na execução diária do trabalho	58
Gráfico 18: Conhecimento adquirido pode ser compartilhado com colegas.....	59
Gráfico 19: Resultado alcançado com o treinamento.....	60
Gráfico 20: Percepção da intenção da empresa em capacitar.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 A GESTÃO DE RH E A CRIAÇÃO/DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO	13
2.2 A CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA.....	18
2.2.1 Dado, informação e conhecimento	19
2.2.2 A criação do conhecimento	21
2.2.3 Dimensões da criação do conhecimento	24
2.3 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	27
2.4 A FERRAMENTA DE E-LEARNING.....	34
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	43
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 A FERRAMENTA DE <i>E-LEARNING</i>	45
4.2 PERCEPÇÕES DO GRUPO	49
4.2.1 Informações gerais.....	49
4.2.2 Categoria reações.....	51
4.2.3 Categoria aprendizagem	54
4.2.4 Categoria comportamento	58
4.2.5 Categoria resultado	59
4.3 IDENTIFICAÇÃO DE POSSIBILIDADES DE MELHORIAS	62

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	66
ANEXO A – Questionário Aplicado aos Colaboradores	68

1 INTRODUÇÃO

Vivemos num momento em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel fundamental para a competitividade das empresas. Verifica-se que o recurso Conhecimento vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial. Diante deste contexto, as empresas vêm procurando melhorar constantemente sua capacidade de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências, que venham a somar valores ao seu capital intelectual.

Desenvolver estratégias para que as empresas consigam capacitar internamente suas equipes com baixo custo de investimentos é um dos grandes desafios da atualidade. Nesse sentido, surgem diversas ferramentas de disseminação de conhecimento. Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado dentro da empresa, a fim de que sejam resguardados os interesses da empresa, contribuem para suas competências.

Com os avanços da informática e demais tecnologias de comunicação, os processos de geração e difusão de conhecimento nas organizações sofrem mudanças. Uma dessas tecnologias, a ferramenta de *e-learning*, foi alvo de estudo deste trabalho, analisando-se a sua eficiência na criação, disseminação e gestão do conhecimento acerca de procedimentos internos necessários para o desempenho das funções de profissionais em uma empresa do varejo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento é um processo pelo qual as organizações criam valores a partir das suas responsabilidades intelectuais e científicas. Nesse sentido, a gestão do Conhecimento/GC apresenta um conjunto de processos que visa aperfeiçoar a difusão efetiva e a aplicação do intelecto na criação, aquisição e disseminação de informações e conhecimento. Num sistema organizacional, isso significa praticar um acesso a algo organizado e com ele interagir, fazendo o melhor uso possível do conhecimento e aplicando-o na programação da sua missão.

Atualmente o *e-learning* vem sendo muito utilizado como uma ferramenta para agregar valor competitivo e intelectual às organizações. Buscando trabalhar com o sentido de coletividade e comunidades de aprendizagem no ciberespaço, essa ferramenta utiliza as tecnologias de informação para potencializar o conhecimento organizacional.

Esta pesquisa buscou analisar a utilização de uma ferramenta de *e-learning* para capacitação de profissionais, movimento gerado pela empresa em busca da gestão do conhecimento. A organização estudada foi a Loja taQi, uma empresa de varejo, com atuação por meio de lojas com vendas de materiais de construção, ferramentas, móveis e eletrodomésticos. Esta organização é constituída por 70 filiais, das quais 68 estão espalhadas no Rio Grande e duas em Santa Catarina, contando com aproximadamente 1200 colaboradores.

Em função de esta empresa ter suas filiais nas mais diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, surgiu a dificuldade de capacitar seus profissionais acerca dos procedimentos internos relativos a muitos aspectos da empresa, de forma presencial. A dificuldade da atualização de conhecimentos em procedimentos, a necessidade do mercado de ter profissionais capacitados, o custo envolvido em deslocamento, alimentação e hospedagem destes profissionais para capacitações presenciais acabava sendo inviável, surgindo, daí, a necessidade de ter alternativas para esta finalidade.

Assim, a empresa desenvolveu um sistema de *e-learning* denominado Aprenda+, como uma alternativa a ser utilizada para este fim. Este sistema possui capacitação dos procedimentos internos para os cargos de vendedores, estoquistas, operadores de caixa, analista de crédito, auxiliar de crediário e gerente comercial, ou seja, todos os cargos.

Embora os treinamentos ocorram com regularidade, ainda não se tem informações precisas a respeito da percepção dos colaboradores sobre sua eficácia, não ficando muito claro, para a gestão, se realmente, da forma como são desenvolvidos, os treinamentos atendem a necessidade de capacitar às equipes.

Esta ferramenta de *e-learning* começou a ser utilizada em 2009 e, desde então, vem sofrendo alterações para melhor facilitar o acesso aos materiais pelas equipes e administradores da ferramenta, que fazem parte da equipe de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) da empresa. Toda a equipe vem buscando disponibilizar - de forma mais prática - os treinamentos, de acordo com o cargo que o profissional possui, visando à capacitação.

Sem a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da ferramenta e de seu conteúdo para o desenvolvimento destes, o RH acaba não tendo informações sobre o nível real de alcance dos objetivos de sua utilização, não conseguindo parametrizar as capacitações dos profissionais, ter informações para justificar novos investimentos para sua melhoria e, também, mostrar para a direção da empresa, que tem foco em resultado, se este método de treinamento se mostra eficaz, trazendo a qualificação dos profissionais de uma forma ágil, com um custo reduzido e possibilitando que fiquem aptos ao conhecimento de seu cargo.

Levando-se em conta a necessidade que as empresas possuem de ter profissionais capacitados, otimizando seus recursos, desenvolvendo métodos eficientes que promovam este objetivo de capacitação, sem ter um custo elevado em sua manutenção, surge à necessidade de se criar estratégias para esta finalidade. Diante do descrito, a pergunta de pesquisa que norteou este trabalho foi: qual a percepção do grupo de colaboradores em relação ao nível de capacitação realizada via *e-learning*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar os níveis de capacitação percebidos por um grupo de colaboradores usuários da ferramenta de *e-learning* das unidades das Lojas taQi.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a forma como é feita a capacitação na empresa via *e-learning*.
- Investigar a percepção das pessoas em relação a como é feita a capacitação;
- Mapear os aspectos da percepção, por categorias selecionadas identificando possibilidades de melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações estão dando grande importância à valorização do ser humano, pois este é fundamental para alcançar resultados positivos. Assim, a preocupação volta-se à inovação e à capacitação contínua dos colaboradores visando à expansão da empresa no mercado. Devido a esta necessidade - de se adequarem rapidamente a esse contexto - as organizações estão utilizando práticas de treinamento onde, apoiadas com as tecnologias de informação hoje disponíveis, visam incrementar a capacitação na busca de novos conhecimentos.

Dentre as tecnologias utilizadas destaca-se a modalidade de aprendizagem do *e-learning*, a qual se mostra com algumas vantagens em relação a outras tecnologias de aprendizagem: apresenta-se como sendo de fácil acesso, possibilita que cada profissional

possa definir seu ritmo de treinamento, reduz custos, elimina os deslocamentos, favorece que atualizações possam ser obtidas rapidamente, entre outros benefícios, os quais estão sendo visados pelas empresas, principalmente quando isso possibilita unir capacitação dos profissionais com baixo custo.

O resultado desta pesquisa poderá trazer, à empresa a possibilidade de analisar melhor seus investimentos em treinamento, potencializando o uso da ferramenta de *e-learning* para que qualifique tecnicamente as equipes, com agilidade, baixo custo, podendo colocar investimentos em outros setores. Além disso, a pesquisa também poderá auxiliar na melhoria da gestão do conhecimento de forma eficaz, considerando-se que irá trazer dados mais realísticos a respeito dos treinamentos oferecidos e da busca destes pelos profissionais, principalmente em se tratando de procedimentos necessários para os cargos.

Este parece ser um momento importante para se pesquisar este tema, pois está em grande expansão, no mundo educacional e corporativo, ter alternativas que tragam eficácia à gestão do conhecimento. Na frequência em que a empresa está se expandindo, há a necessidade de se ter um acompanhamento estruturado sobre a gestão do conhecimento disseminado pelos treinamentos em *e-learning*, com o fim de conseguir alcançar a todas as unidades, em busca de capacitação contínua para as equipes.

A empresa permitiu livre acesso a este estudo, pois a ferramenta já existe e precisa ser acompanhada como forma de acesso para se medir os benefícios desta. Faz parte do planejamento estratégico da empresa investimentos para o desenvolvimento da ferramenta de *e-learning* com a finalidade de capacitação dos profissionais, analisando-se os resultados que podem ser alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O gerenciamento do conhecimento atualmente tornou-se vital em uma sociedade repleta de inovações em vários aspectos como na família, nos padrões de comunicação, no trabalho, na educação etc. O conhecimento tem se mostrado fonte segura para a vantagem competitiva das organizações, sendo um meio de obtenção de benefícios econômicos e sociais.

De acordo com Nisembaum (2001) Gestão do Conhecimento é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar e aperfeiçoar o desempenho organizacional.

É fundamental a participação das pessoas para que se consiga um contexto que fomenta a criação do conhecimento organizacional, sendo necessário o comprometimento individual dos colaboradores para isso.

Segundo Baumgartner (2001) a expansão do processo de investimento em formação e capacitação é um inquestionável indicador de oportunidade para a contribuição com as organizações, em uma relação de atendimento objetivo das necessidades de competitividade da empresa.

Essa tendência é decorrente de dois aspectos fundamentais: o interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento desse capital humano que é o conhecimento; uma visão mais estratégica e fortalecida, sobre a contribuição do treinamento para o negócio, a perpetuação da cultura e dos valores empresariais (BAUMGARTER, 2001, p. 2).

Ao desempenhar papel importante no desenvolvimento e fortalecimento de competências, o treinamento foi substituído pela educação continuada, e tornou-se parte da implementação de estratégias empresariais. As tecnologias em rápida mudança exigem que os colaboradores aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões para adequar-se a novos processos e sistemas.

2.1 A GESTÃO DE RH E A CRIAÇÃO/DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Em tempos remotos, quando se falava em relação de trabalho, tratava-se apenas de mão de obra, trabalho braçal, onde a força humana era o que interessava ao empregador na sociedade.

Em poucas décadas, a sociedade se transforma e reorganiza sua visão de mundo, seus valores básicos, estrutura social e política, adaptando-se às transformações que são necessários para a evolução.

Uma dessas transformações, segundo Drucker (1997), ocorre no momento em que o recurso econômico básico, os meios de produção, não é mais o capital, nem recursos naturais, nem mão de obra, mas, o conhecimento. “Hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho” (DRUCKER, 1997, p. XVI). Sendo conceituada como a Sociedade do Conhecimento.

Conforme Nisenbaum (2001) é fundamental identificar qual é o papel do conhecimento e o seu valor dentro da organização.

De acordo com Drucker (1997), a formação de conhecimento já é o maior investimento nos países desenvolvidos. “O retorno que um país ou uma empresa obtém sobre o conhecimento certamente será, cada vez mais, um fator determinante de sua competitividade” (DRUCKER, 1997, p. 143). O autor considera, ainda, que cada vez mais a produção do conhecimento será decisiva para o sucesso do desempenho econômico e social como um todo. E este conhecimento, quando desenvolvido para uma empresa, precisa ter objetivos para produzir resultados, e somente será produtivo se for aplicado para ser um diferencial.

Nisenbaum (2001) acredita que o sucesso das empresas é um mix de aprender e fazer, sendo que o conhecimento e a aprendizagem devem contribuir para as metas da organização.

No momento em que a sociedade passa por transformações adaptando-se às mudanças de mercado, as empresas e seus setores precisam também ter a flexibilidade para adaptar-se. Muitas vezes o setor de recursos humanos torna-se o ponto principal nesta mudança, pois é através deste que as pessoas passam a fazer parte da empresa, buscando os resultados almejados para a organização.

A área de Gestão de Pessoas das empresas está buscando uma nova forma de gestão para responder aos novos desafios das mudanças globalizadas, ampliando sua atuação, tornando-se um centro de investimento e adotando uma estratégia que oriente a gestão. Busca espaço para ser vista como uma unidade de negócio que proporcione resultados através de lucro para a empresa, fazendo isso através de acompanhamento e avaliação dos processos de gerenciamento das pessoas.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), as empresas podem atingir vantagem competitiva sustentável por meio de seus colaboradores, atendendo os seguintes critérios:

- recursos devem ter valor – as pessoas mostram-se como fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa;
- recursos devem ser diferenciados – as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimento e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes;
- recursos devem ser difíceis de imitar – onde as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros;
- recursos devem ser organizados – as pessoas são consideradas como fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

Tempos atrás o setor de Gestão de Pessoas era considerado apenas como responsável por procedimentos burocráticos relacionados à folha de pagamento, controle de ponto, férias, punições, ou seja, tendo apenas uma função fiscalizadora e reguladora. De acordo com Carneiro (1994), os esforços da área de Gestão de Pessoas passam a se concentrar mais nos aspectos estratégicos de sua atuação do que em aspectos operacionais. Esta área tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva sua visão de futuro, objetivos futuros, que valores devem ser desenvolvidos para alcançá-los. A estratégia de Gestão de Pessoas deve fazer parte da estratégia geral da organização.

Ainda de acordo com o mesmo autor, toda contribuição de gestão de pessoas para a consecução dos objetivos da organização deve passar pela contribuição de T&D, Treinamento e Desenvolvimento, responsável pelo preparo das pessoas que viabilizarão o futuro da organização, interagindo também com demais áreas como Recrutamento e Seleção para a busca dos profissionais.

A expressão Treinamento e Desenvolvimento pode ser apresentada da seguinte forma:

[...] treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho a curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 134).

Para que esta mudança da percepção desta área efetivamente ocorra serão necessários ajustes constantes visando à adaptação ao ambiente de mudanças que ocorrem de forma rápida, e também, à busca constante de atualização em relação à realidade socioeconômica do ambiente externo.

Esta transformação implica estar voltada para resultados, pois, “[...] uma unidade de negócios ou unidade estratégica de negócios é um agrupamento de atividades que tem amplitude de negócio, que atua em perfeita interação com o ambiente e busca otimizar e apresentar os resultados da empresa” (NAKAYAMA, 2001, p. 212), quebrando o tabu de que não é possível mensurar suas contribuições para a organização. Considerando-se que os profissionais da área de Gestão de Pessoas precisam ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, são propostos quatro papéis principais de RH, que são complementares e que se fortalecem entre si, conforme Nakayama (2001):

- administração da estratégia de recursos humanos – considera que a parceria estratégica implica capacidade de identificar as práticas que fazem com que as estratégias aconteçam, através do diagnóstico organizacional;
- administração da infraestrutura da empresa – busca a eficiência administrativa, podendo ser alcançada através de duas formas: garantindo que processos de recursos humanos sejam eficientes e aumentando a eficiência geral da empresa, mediante a contratação, treinamento e premiação de profissionais de forma a aumentar a produtividade e reduzir perdas;
- administração da contribuição dos funcionários – refere-se a gerir a contribuição dos funcionários e implica o envolvimento profissional de RH em problemas, preocupações e necessidades cotidianas, principalmente daqueles que compõe o capital intelectual da empresa, visando envolver e motivar as pessoas, aumentando o grau de comprometimento destes;
- administração da transformação e da mudança – visa assegurar que o processo de mudança ocorra de forma que não comprometa os resultados da empresa, através de agente de mudança, o qual trabalhará para substituir resistência por resolução, planejamento por resultados e medo da mudança por entusiasmo diante das possibilidades.

As organizações são compelidas a adaptar-se e evoluir continuamente, conseqüentemente seus membros precisam, para acompanhar estas mudanças em seu ambiente, adquirir novas habilidades e competências. A organização de aprendizagem e o movimento de desenvolvimento dos indivíduos podem ser considerados uma resposta à necessidade das organizações de buscarem sustentar sua competitividade e sua sobrevivência num ambiente que está em constante mudança. Neste contexto de negócios, a aprendizagem para a mudança é um fator decisivo para o sucesso das organizações.

Conforme Edvinsson e Malone (1998), as organizações foram edificadas e administradas para operar no ambiente relativamente estável, propiciado pela era industrial. Em consequência, a velocidade atual da renovação organizacional é considerada muito lenta para acompanhar a rapidez das mudanças no mercado devido à Era do Conhecimento.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003):

A introdução de tecnologia avançada tende a reduzir o número de cargos que exigem pouca qualificação e a aumentar o de cargos que requerem qualificação considerável. Em geral, essa transformação é mencionada como a mudança dos trabalhadores manuais tradicionais para os **trabalhadores do conhecimento**, em que as responsabilidades do funcionário se expandem para incluir um conjunto mais rico de atividades como planejamento, decisões e solução de problemas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 6).

A organização tradicional, baseada em recursos, dá lugar à organização baseada no conhecimento e reconhece que o ritmo no qual os indivíduos e as organizações aprendem tem sido considerada uma vantagem competitiva sustentável, sugerindo que o “[...] elemento estratégico das organizações do futuro será sua capacidade de aprender” (ANTONELLO, 2001, p. 95).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), os funcionários valorizam o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal, e com isso surge o desejo de aprendizado.

A aprendizagem organizacional tem sido considerada como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Conceituada ainda “[...] como um mecanismo para superar obstáculos de mudança organizacional” (ANTONELLO, 2001, p. 95).

E descrita como a forma através dos quais as empresas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e culturas; adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das variadas habilidades de sua força de

trabalho. Assim, o conceito de aprendizagem nas organizações é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador, unindo níveis diferentes de análise: individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2001, p. 93).

De acordo com Drucker (1997):

A produtividade do conhecimento será o fator determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país. Nenhum país, indústria ou empresa tem uma vantagem ou desvantagem “natural”. A única vantagem possível é a capacidade para explorar o conhecimento universalmente disponível. A única coisa que será cada vez mais importante, tanto na economia nacional como na internacional, é o desempenho gerencial para tornar produtivo o conhecimento (DRUCKER, 1997, p. 149).

A ideia de que as empresas competem através das pessoas, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), dá ênfase ao fato de que o sucesso das empresas depende muito da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. Esta expressão, capital humano, refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Este é intangível e não pode ser gerenciado como as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias.

Segundo os conceitos de McGregor (1980) o crescimento e o desenvolvimento do ser humano, quando envolve mudanças de atitudes, de percepções e de comportamento, são processos que envolvem a aprendizagem. E esta, por sua vez, está associada a recompensas que podem ser externas e intangíveis, como um aumento de remuneração, ou interna, como a satisfação de adquirir um novo conhecimento ou nova habilidade. O desenvolvimento do indivíduo é influenciado pelos tipos de recompensas e satisfações que absorve de sua organização.

O ambiente de trabalho é uma das variáveis que mais afetam o seu desenvolvimento. Se esse ambiente não for propício ao seu crescimento, todos os esforços necessários para a capacitação de seus colaboradores pode não ter a eficácia esperada.

2.2 A CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

Para o entendimento sobre a criação e disseminação do conhecimento nas empresas, faz-se necessária uma análise sobre o que realmente significa conhecimento, abordando sua diferenciação de outros conceitos. Em vista disso, é válida a diferenciação entre dado, informação e conhecimento, para posteriormente nos atermos na criação do conhecimento e as dimensões que a compõe.

2.2.1 Dado, informação e conhecimento

Nisembaum (2001) considera dado como um conjunto de fatos objetivos a respeito de determinados eventos. São os registros estruturados de transações. Informações são dados aos quais são incorporados relevância e propósito, tendo como objetivo dar forma, fazer diferença, contextualizar, visando a impactar o comportamento e obter o aval do receptor. Conhecimento é conceituado como sendo a somatória do conhecido, conjunto de verdades, princípios e informações, que orientam as ações no contexto dos negócios.

A abordagem normalmente aceita para o gerenciamento de informações refere-se a novas tecnologias, porém não é suficiente. Os administradores precisam considerar uma perspectiva que possa assimilar alterações repentinas do mundo dos negócios e adaptarem-se as mudanças da realidade social.

Davenport (1998) considera essa nova abordagem como a ecologia da informação,

[...] a qual enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia) (DAVENPORT, 1998, p. 12).

Esta concepção de ecologia da informação, ao invés de se concentrar na tecnologia, baseia-se na maneira como as pessoas criam, compreendem, distribuem e usam a informação. Este conceito considera que a informação não é facilmente arquivada em computadores e que não é construída apenas por dados e a tecnologia mostra-se apenas como um dos componentes do ambiente de informação.

De acordo com Davenport (1998), a informação é um termo que envolve os conceitos de dados e conhecimento, além de mostrar-se como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode obter. Considerando dado “[...] como observações sobre o estado do mundo” (DAVENPORT, 1998, p. 19), é fácil capturá-lo, comunicá-lo e armazená-lo, sendo que são transformados em informação pelas pessoas.

Conforme Nonaka (1997), algumas observações são importantes para diferenciar conhecimento e informação: o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos; é uma função que se dá a partir de uma resposta a uma atitude, perspectiva ou intenção específica; ao contrário da informação, ele está relacionado à ação; e

como a informação, o conhecimento diz respeito ao significado específico de contexto e relacional.

Nisembaum (2001) considera que “[...] o conhecimento é fluído e, ao mesmo tempo, formal. Também é intuitivo, portanto não é possível capturá-lo ou compreendê-lo em termos totalmente lógicos e racionais. O conhecimento existe dentro das mentes das pessoas, e faz parte da imprevisibilidade e complexidade do ser humano” (NISEMBAUM, 2001, p. 189).

Informação pode ser definida como “[...] dados dotados de relevância e propósito” (DAVENPORT, 1998, p. 19), sendo necessária a análise de seu conteúdo, além de ser mais difícil de transferir com fidelidade. A informação possui como objetivo principal informar.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis, ou lança luz sobre conexões inesperadas. Em vista disso, a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, afetando-o, acrescentando-lhe algo ou o reestruturando.

Conhecimento “[...] é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar, é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas” (DAVENPORT, 1998, p. 19).

De forma resumida em tópicos, Davenport (1998) organiza estes conceitos da seguinte forma, conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Características de dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Frequentemente tácito
		De difícil transferência

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Davenport (1998)

Muitas empresas consideram que o conhecimento de seus funcionários é um dos bens mais valiosos da empresa, porém poucas gerenciam ativamente essa corrente.

Conforme Davenport (1998), os computadores vêm se transformando em ferramentas eficazes na administração do conhecimento, principalmente devido a novos *softwares* adequados a lidar com textos estruturados, imagens e vídeos.

2.2.2 A criação do conhecimento

Becker (2001) considera que o conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói seu conhecimento na interação com o meio, tanto físico quanto social e esta construção depende das condições do sujeito e das condições do meio.

O construtivismo, uma das teorias da aprendizagem, considera que nada a priori está pronto, acabado, e que o conhecimento não é dado como algo terminado, é sempre um leque de possibilidades que podem ou não ser realizadas. Considera que o conhecimento é constituído pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais, e se constitui por força de sua ação. “[...] em Piaget, aprendizagem só tem sentido se coincide com o processo de desenvolvimento do conhecimento, com o movimento das estruturas da consciência” (BECKER, 2001, p. 72).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), [...] o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente. Esse autor considera que muito mais que apenas um recurso, o conhecimento é o que torna singular a nova sociedade.

O processo de desenvolvimento do conhecimento é entendido, na literatura de Becker (2001), como um processo de construção, sendo que o resultado dessa construção delimita a capacidade do sujeito aprender, que está circunscrita ao conjunto de possibilidades de suas estruturas atuais, na medida dos desafios e oportunidades do meio físico.

Edvinsson e Malone (1998) consideram que:

O conhecimento acumula-se lentamente ao longo do tempo, formado e canalizado em determinadas direções por meio do acúmulo de centenas de decisões gerenciais tomadas em base diária. O conhecimento não ocorre apenas uma vez; ele renasce constantemente... As reservas de conhecimento nas organizações não são lagos isolados, mas fontes constantemente realimentadas pelo fluir de novas ideias, constituindo uma nova fonte perene de renovação corporativa (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 58).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12), “[...] Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer à capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Os autores consideram, também, que o conhecimento se constitui, hoje, numa fonte de poder de grande qualidade e um ponto determinante para a futura mudança de poder.

Nesse sentido, o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: um deles é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido entre os indivíduos. O outro é o conhecimento tácito, considerado como o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual de cada um, envolvendo fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Nisembaum (2001), a esse respeito, concorda Nonaka e Takeuchi (1997), afirmando que conhecimento explícito é conceituado como “[...] aquele que pode ser captado e compartilhado com a ajuda da tecnologia da informação”, e, conhecimento tácito “[...] é aquele conhecimento individual que evolui com a interação entre as pessoas e requer muita habilidade e prática” (NISEMBAUM, 2001, p. 189).

Algumas culturas empresariais admitem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas uma pequena parte do todo. Percebem o conhecimento como sendo basicamente “tácito”, ou seja, algo dificilmente visível e exprimível (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.

Este tipo de conhecimento está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Pode ser segmentado, na percepção de Nonaka e Takeuchi (1997), em duas dimensões: a primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *Know-how*. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma dimensão cognitiva e consistem em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser construído por si mesmo, por vezes exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização, e criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir

conhecimentos externos. Nesse sentido, para criar conhecimento, é preciso internalizar, modificar, enriquecer e traduzir o aprendizado que vem dos outros, compartilhando habilidades de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa.

Nisembaum (2001) considera como princípios da gestão do conhecimento:

- que este se origina e habita a mente das pessoas;
- seu compartilhamento exige confiança;
- a tecnologia permite novos comportamentos em relação ao conhecimento;
- compartilhar conhecimento deve ser encorajado e reconhecido;
- o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a desenvolver-se de formas inesperadas.

Um dos elementos fundamentais para se compartilhar conhecimento, é criar um clima de confiança, o qual é reforçado quando se afere as contribuições do processo de gestão do conhecimento e quando se constata o ganho, tanto da empresa como dos seus colaboradores.

Conforme Nakayama (2001):

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória, que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (NAKAYAMA, 2001, p. 224).

Nakayama (2001) considera ainda que, no momento em que as organizações se deparam com a necessidade de criar sua própria realidade a partir de sua história, cultura, valores, enfim de sua identidade, observa-se a abertura à mudança e à inovação na tentativa de aprender a aprender. Assim, as empresas reveem suas posturas e práticas, desenvolvendo habilidade e reflexões acerca de atitudes, concretizando novas ações, ou seja, prática no trabalho, sendo fundamental a melhoria contínua nos processos e relacionamentos internos.

A aquisição de conhecimento, conforme McGregor (1980) mostra-se um processo muito simples e direto, no momento em que o indivíduo deseja o novo conhecimento. O conhecimento pode ser posto ao seu alcance de várias maneiras, porém se ele não quiser o conhecimento, ou não se der conta do quanto precisa dele para desenvolver o seu trabalho,

surgirá a dificuldade em fazê-lo aprender. Para que haja o conhecimento, é necessário que haja a motivação por parte do indivíduo.

A criação do conhecimento possui outras características relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão do conhecimento, criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, denominados de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Estes modos de conversão constituem o ponto fundamental do processo de criação do conhecimento como um todo, e se efetivam como sendo mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização.

2.2.3 Dimensões da criação do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura conceitual básica da criação do conhecimento contém duas dimensões, epistemológica e ontológica. Esta última considera o conhecimento como sendo criado apenas por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A dimensão epistemológica pode ser baseada na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Como já referido, é possível perceber quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, levando-se em conta que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. São eles: de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado Socialização; de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado Externalização; de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou Combinação; e de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou Internalização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a Socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O conhecimento tácito pode ser adquirido diretamente de um indivíduo para outro, sem usar a linguagem. O conhecimento tácito é adquirido através da experiência. Este modo gera o que se pode chamar de conhecimento compartilhado, como as habilidades técnicas compartilhadas.

A Externalização, de acordo com o mesmo autor, é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito expressado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Este modo é a chave para a criação do

conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito, gera conhecimento conceitual.

Quanto ao modo de Combinação, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram como sendo um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. O conhecimento é trocado e combinado por indivíduos através de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas ou telefone. Este modo dá origem ao conhecimento sistêmico.

Para o autor, “[...] A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). No momento em que as experiências são internalizadas nas bases do conhecimento tácito sob forma de modelos mentais ou conhecimento técnico compartilhado através da Socialização, Externalização e Combinação, tornam-se ativos valiosos. Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral do conhecimento. Este produz conhecimento operacional sobre gerenciamento de projetos ou implementação de políticas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação favorece aos indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Documentos e manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando a vivenciar indiretamente as experiências dos outros.

O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

A organização tem como função, no processo de criação do conhecimento organizacional, fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para

criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Existem cinco condições, sob o ponto de vista organizacional, que promovem a espiral do conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), conforme segue:

- intenção – a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas, assumindo a forma de estratégias dentro da empresa, tendo como essência o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;
- autonomia – considera que todos os membros da organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias; agindo desta forma a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas, aumentando também a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento;
- flutuação e caos criativo – estes estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação trata de uma ordem cujo padrão é difícil de prever. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus integrantes enfrentam um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Este colapso refere-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável, tendo a oportunidade de reconsiderar pensamentos e perspectivas, ou seja, começamos a questionar a validade das atitudes básicas. Esse processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes pelos membros da organização estimula a criação do conhecimento organizacional. Alguns autores consideram este fenômeno como a “ordem a partir do caos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 89). O caos pode ser gerado quando a empresa enfrenta uma crise real, ou gerado intencionalmente por gestores da organização quando tentam criar um sentido de crise entre seus membros, através de metas desafiadoras. Esse caos intencional é chamado de caos criativo, aumentando a tensão na organização e focalizando a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise;
- redundância – possibilita que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional. Refere-se à superposição intencional de informações sobre a empresa, responsabilidades da gerência e da empresa como um todo. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de

conhecimento tácito e, nesse sentido, a redundância de informações acelera a criação do conhecimento;

- variedade de requisitos – a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Os integrantes de uma organização conseguem enfrentar diversas situações se possuem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso a informações em todos os níveis da organização.

2.3 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos tempos, devido ao surgimento de novas tecnologias, a modalidade de Educação à Distância (EAD) ampliou sua presença nas diversas áreas de formação e atualização de profissionais e está ganhando cada vez maior importância em função de sua relação estrutural com várias formas de aprendizagem *on-line*.

Em vista de formar cidadãos críticos, reflexivos e aptos para adaptarem-se à flexibilização do mercado de trabalho e de uma sociedade em constante modernização, as concepções de educação e capacitação de profissionais no Brasil apresentam-se em processo contínuo de transformação social, política e econômica, proporcionadas principalmente pela dinâmica das relações de trabalho e do desenvolvimento tecnológico.

Peters, (2003), descreve que o principal motivo do interesse crescente no EAD está nos avanços da telecomunicação. Especialmente para educadores à distância, quatro inovações são importantes: “[...] aperfeiçoamento da tecnologia de computadores pessoais, tecnologia de multimídia, tecnologia de compactação digital de vídeo e tecnologia de internet” (PETERS, 2003, p. 24). Aliadas a outras tecnologias, estas possibilitam vantagens logística e pedagógica, como a transmissão rápida de informações, favorecendo as possibilidades para a aprendizagem autônoma, maior interatividade e orientação para os alunos, individualização e qualidade dos programas e maior eficácia da aprendizagem.

Kramer (1999) considera que a Educação a Distância iniciou com o ensino por correspondência em fins do século XVIII, meados do século XIX e princípios do século XX, tendo como principal objetivo atender ao mercado de trabalho, dando formação profissional e

capacitando pessoas para o exercício de suas atividades e para o desenvolvimento de habilidades.

Para Peters (2003), além de histórias isoladas, houve três períodos significativos na Educação a Distância, cada qual com sua importância dentro dos sistemas educacionais vigentes. Cada período superou o anterior:

- a instrução por correspondência acompanhou a industrialização do trabalho, preenchendo lacunas nas deficiências do sistema educacional, especialmente no treinamento de profissionais;
- a Educação a Distância nos anos 1970, 80 e 90, auxiliou as universidades a canalizarem um crescente número de alunos que não completaram o segundo grau para a educação superior, desenvolvendo também novas formas de combinação de trabalho e estudo, inspirando importantes inovações pedagógicas;
- a Educação a Distância informatizada, que permite reagir e lidar com as principais mudanças sociais mencionadas, contribuirá, por meio de suas abordagens técnicas, estratégias e avanços para o desenvolvimento da universidade do futuro.

Nesse sentido, o EAD vem sendo muito valorizado em função de ajudar no processo de romper com a tradição e planejar algo novo, mais relevante para a sociedade pós-industrial do conhecimento, embora, conforme literatura (BARROS, 2003), ainda tenha em seu escopo aspectos bastante semelhantes aos do ensino tradicional.

Belloni (2006) traz em sua literatura a importância da tecnologia educacional, pois o uso de meios tecnológicos e a existência de uma estrutura organizacional complexa são considerados elementos essenciais à educação à distância.

Na literatura de Barros (2003) encontra-se educação à distância como se referindo a ensino e aprendizagem em circunstâncias nas quais o professor e o aprendiz estão separados um do outro no tempo e no espaço, incluindo ensino-aprendizagem por meio de computador como parte de um sistema abrangente de educação ou treinamento, que culmina com a complementação de um curso ou programa de treinamento. Para o autor, a Educação a distância ainda é considerada como um método racional de partilhar conhecimentos, habilidades e atitudes através da aplicação da divisão de trabalho e de princípios organizacionais, bem como uso extensivo de meios de comunicação.

De acordo com Kramer (1999), o planejamento, execução e a avaliação do EAD precisam ser bem estruturadas.

No âmbito do planejamento será importante considerá-lo como processo amplo e contínuo, no qual não recaia o peso dos materiais instrucionais, mas que seja acentuada a importância da pré-alimentação, facilitando a participação dos usuários no diagnóstico das necessidades educacionais, na escolha dos meios e na seleção dos conteúdos da aprendizagem (KRAMER, 1999, p. 131).

Os profissionais e teóricos da educação à distância desenvolveram um grande número de abordagens a fim de superar, não apenas a distância geográfica, como também as distâncias psicológicas, sociais e culturais entre os que ensinam e os que são ensinados.

Nisembaum (2001) acredita que o processo de gestão do conhecimento não poderia ser desenvolvido sem a tecnologia de informação que se encontra disponível hoje. As abordagens bem sucedidas com relação a isto são aquelas que conseguem estabelecer um equilíbrio entre a tecnologia da informação e os aspectos humanos do compartilhamento de conhecimento. Kramer (1999), a esse respeito, considera que a relação entre a educação à distância e tecnologia é praticamente indissociável, na medida em que os meios tecnológicos são indispensáveis à comunicação entre os integrantes do sistema.

As tecnologias da comunicação foram adotadas na educação como recursos auxiliares do professor em sala de aula (CARDOSO, 2001), para o enriquecimento dos métodos tradicionais de ensino, e hoje vem sendo consideradas como ferramentas que viabilizam a educação. Este mesmo autor classifica a Educação a Distância da seguinte forma:

- unidirecional – considerado quando existe apenas uma via para transmitir a informação para o aluno, tendo como exemplo um livro, vídeo, televisão, etc.;
- bidirecional – quando existem duas vias, uma para transmitir a informação para o aluno e outra do aluno para o instrutor, havendo interação entre os dois.

Nesse sentido, a EAD, considerada como autotreinamento, reforça sua importância, de acordo com as percepções de Cardoso (2001), pois o treinando aprende conforme seu próprio ritmo, interesse e motivação.

Na concepção de Belloni (2006), a Educação a Distância possui princípios definidos, como sendo aprendizagem autodirigida, disponibilidade de meios e materiais, programação da aprendizagem e interatividade entre estudantes e agentes de ensino.

Diariamente se vive a abertura de novos espaços de comunicação, cabendo a todos explorar as potencialidades mais positivas deste espaço nos planos econômico, político, cultural e humano. A internet tem modificado hábitos, meios de comunicação e todo o mercado profissional.

Uma dessas novidades em âmbito de comunicação são as redes digitais, e, de acordo com Lévy (1999), há a necessidade de se reconhecer as mudanças no ambiente que resulta da extensão das novas redes de comunicação para a vida social e cultural. Apenas dessa forma seremos capazes de desenvolver estas novas tecnologias dentro de uma perspectiva humanista.

Levy (1999) traz em sua bibliografia os conceitos de ciberespaço e cibercultura, os quais necessitam esclarecimentos, contribuindo para o desenvolvimento das tecnologias de comunicação. Segundo este autor:

[...] ciberespaço (que também chamarei de “rede”) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (LÉVY, 1999, p. 17).

Ciberespaço tem como uma das principais funções o acesso à distância aos diversos recursos de um computador. Já o termo cibercultura, de acordo com o mesmo autor, “[...] especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” (LÉVY, 1999, p. 17).

O ciberespaço, considerado por Lévy (1999) como dispositivo de comunicação interativo e comunitário, apresenta-se como um dos instrumentos privilegiados da inteligência coletiva. Sendo desta forma que as instituições de ensino a distância desenvolvem sistemas de aprendizagem cooperativa em rede, bem como, empresas instalam dispositivos informatizados de auxílio à coordenação descentralizada. Informações são trocadas através de artigos, imagens, experiências, conferências eletrônicas organizadas de acordo com os interesses de cada um, através de trocas de conhecimento entre os detentores de mais e menos conhecimentos.

Conforme Nakayama (2001), devido à crescente abrangência das conexões da rede de computadores, o EAD tem uma grande aceitação e um potencial de crescimento, considerando que existem várias razões para a sua evolução:

- as mudanças no contexto social e econômico;
- a rápida geração de novos conhecimentos;
- a necessidade das empresas de treinarem e retreinarem seus empregados continuamente para sobreviverem no mercado;
- investimento em recursos humanos tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

Cardoso (2001), concordando com Levy (1999) considera que a conexão revolucionou a comunicação do mundo moderno e trouxe para o mercado muitas possibilidades que enriquecem o ato de estudar, estimulando o aprendizado.

Para a área de Gestão de Pessoas das empresas, constitui-se um excelente modo de capacitação, pois auxiliam empresas que possuem unidades distantes, horários diferenciados por turnos, além de poder ser utilizada para disseminar valores corporativos de forma rápida e evolutiva. Todos os funcionários, sendo novos ou de mais tempo na empresa, precisam de constantes atualização e desenvolvimento, alguns para desenvolverem seus conhecimentos, seja para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho, e a Educação a Distância, relacionados ao avanço tecnológico, vem se mostrando como grande aliada das empresas nesse desafio.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), à medida que o desenvolvimento da tecnologia progride de forma rápida, os métodos de desenvolvimento e aprendizagem em alta tecnologia estão sendo cada vez mais usados em diversos segmentos. Os realizados por computador possibilitam o fornecimento de exercícios, solução de problemas, práticas, simulações e outras formas de orientação individualizada.

Cardoso (2001) considera que distribuir conteúdo *on-line* facilita o processo de atualização, pois arquivos inteiros podem ser trocados visando à capacitação dos profissionais, da mesma forma com que trocamos conteúdos/conhecimento por e-mail.

Bohlander, Snell e Sherman (2003), consideram que a aprendizagem pela web pode ser revista de forma rápida, fornecendo sempre material atualizado, além de facilitar e tornar mais barata a revisão dos conteúdos, reduzindo custos com viagens e aulas. O EAD possui as seguintes vantagens, tanto para a organização quanto para os colaboradores, concordando com Nakayama (2001):

- atinge maior número de pessoas, tornando-se efetivo em termos de custo;

- oferece ensino de qualidade, sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação;
- é um meio de utilização permanente;
- usam no processo de aprendizagem, modernas tecnologias de comunicação;
- reduz custos;
- o aprendizado segue um ritmo individual;
- o treinamento é interativo;
- novos funcionários tem acesso de forma rápida aos conteúdos sem precisar aguardar uma sessão específica;
- o treinamento pode focalizar necessidades específicas;
- torna-se mais fácil a revisão dos conteúdos;
- mais fácil manter registros.

O desenvolvimento e capacitação de empregados independentemente da forma como é realizado, presencial ou à distância, deve ser avaliado para determinar sua efetividade. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), existem quatro critérios básicos de avaliação nesse sentido, conforme segue:

- reações – constitui uma das abordagens mais simples, avaliar as reações do participante, dando sua opinião sobre o treinamento, conteúdo, forma de abordagem do conteúdo, podendo contribuir com sugestões de melhorias;
- aprendizado - refere-se a obter informações se os treinandos realmente aprenderam alguma coisa, podendo ser realizado através de provas de conhecimento antes e depois da aplicação do treinamento;
- comportamento – refere-se à aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho;
- resultados – referem-se aos resultados advindos com o treinamento, como por exemplo, aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução de custos etc.

Do ponto de vista do equipamento, conforme Lévy (1999) a informática reúne técnicas que permitem digitalizar a informação, armazená-la, tratá-la, transportá-la e colocá-la à disposição de um usuário final, humano ou mecânico. O desenvolvimento das redes digitais interativas favorecem outros movimentos de virtualização além da informação

propriamente dita. A comunicação contínua com o digital, um movimento da virtualização iniciado há muito tempo por outras técnicas como a da escrita, gravação de som e imagem. O ciberespaço possibilita um estilo de relacionamento independentemente de lugar geográfico e da coincidência de tempos. As particularidades do ciberespaço permitem que membros de grupos humanos se coordenem, cooperem e consultem uma memória comum, podendo ser em tempo real ou não. Isto conduz á virtualização das organizações, que se tornam mais independentes de lugares determinados, de horários de trabalho fixos e de planejamentos em longo prazo.

Lévy (1999) traz, ainda, uma reflexão com relação ao grau de interatividade de uma mídia ou de um dispositivo de comunicação, podendo ser medido em eixos diferentes, considerando-se que o termo interatividade ressalta a participação ativa de um beneficiário de uma transação de informação. Nesse aspecto, destacam-se:

- as possibilidades de apropriação e de personalização da mensagem recebida, independentemente de sua natureza;
- a reciprocidade da comunicação;
- a virtualidade, que enfatiza o cálculo da mensagem em tempo real em função de um modelo e de dados de entrada;
- a implicação da imagem dos participantes nas mensagens.

Qualquer reflexão sobre o futuro dos sistemas de educação e de formação de cibercultura deve ser fundada em uma análise das mudanças contemporâneas da relação com o saber. Em relação a isso:

[...] a primeira constatação diz respeito à velocidade de surgimento e de renovação dos saberes e *savoir-faire*. [...] A segunda constatação, fortemente ligada à primeira, diz respeito à nova natureza do trabalho, cuja parte de transação de conhecimentos não para de crescer. Trabalhar quer dizer, cada vez mais, aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos. Terceira constatação: o ciberespaço suporta tecnologias intelectuais que amplificam, exteriorizam e modificam numerosas funções cognitivas humanas: memória (banco de dados...arquivos digitais...), imaginação (simulações), percepção (sensores digitais...), raciocínios (inteligência artificial...) (LÉVY, 1999, p. 157).

Nakayama (2001) considera que, embora seja um grande desafio para área de Gestão de Pessoas, estimular o uso do EAD pode ser uma forma de melhorar a qualidade de vida do

colaborador pois, sendo usada de forma adequada, esta alternativa de educação poderá auxiliar o colaborador a conciliar suas necessidades de desenvolvimento profissional com sua vida pessoal, dedicando tempo para si, para a família e amigos.

2.4 A FERRAMENTA DE E-LEARNING

Uma das principais ferramentas associadas à educação a distancia é o *e-learning*, considerado como um conjunto de conteúdos educacionais em formato eletrônico.

Rego Junior (2001) conceitua *e-learning* como sendo “[...] a aprendizagem remota com atualização de algum meio de comunicação. Hoje com o advento e popularização da Internet, podemos simplificar o conceito dizendo que *e-learning* é o aprendizado via Internet” (REGO JUNIOR, 2001, p. 222). Uma das bases e pré-requisitos para o *e-learning* em uma empresa é a existência de uma infraestrutura de comunicação de dados com conexão a internet, permitindo o uso em sua plenitude pelos colaboradores da empresa.

O *e-learning*, considerado como uma capacitação via internet, é a ferramenta tecnológica que viabiliza a Educação a Distância. Para o sucesso dos seus resultados, os participantes precisam de um grau de responsabilidade e envolvimento muito maior, pois conduzem o ritmo de seu estudo de forma independente.

Segundo Lévy (1993), um modelo digital não é lido ou interpretado como um texto, ele normalmente é explorado de forma interativa. O modelo informático é essencialmente dinâmico, dotado de autonomia de ação e reação, contrariamente à maioria das descrições funcionais sobre papel e modelos analógicos. A informática tornou-se rapidamente uma mídia de comunicação de massa, pois permite processar e difundir o som e a imagem. A transmissão de informação é uma das principais funções da comunicação, em um nível mais fundamental o ato de comunicação define a situação que vai dar sentido às mensagens trocadas.

Cardoso (2001) destaca que com o poder e eficiência dos sistemas de *e-learning* os profissionais podem transformar as rápidas mudanças que ocorrem em vantagem competitiva para eles próprios e para as empresas. No mesmo sentido, para Rego Junior (2001), vários componentes estão inseridos nesse processo de estudo pela *internet*:

- o conteúdo do aprendizado em diversos formatos;
- o controle e gerenciamento do uso da experiência do aprendizado via *e-learning*;
- uma comunidade em rede, formada por alunos, geradores de conteúdo e especialistas.

A aprendizagem via *e-learning* pode ocorrer de forma mais rápida, a custos mais reduzidos, necessitando de maior responsabilidade de todos os envolvidos no processo de aprendizado. Os usuários tem liberdade para estudar no seu próprio ritmo, independentemente de onde estejam, sendo responsáveis pelo seu progresso, que pode ser medido através de testes e gerenciamento de progresso *on-line*, podendo dessa forma obter informações mais rapidamente e de maneira mais produtiva.

Rego Junior (2001) considera que as empresas podem ter muitos benefícios acompanhando a evolução dos funcionários, programando e preparando essa força de trabalho, e através da ferramenta de *e-learning* podem receber *feedbacks* constantes para aprimorar os conteúdos que são gerados, melhorando continuamente seu conteúdo.

Devido a seu baixo custo, à sua versatilidade e ao alcance mundial, a internet é considerada a maior via de comunicação mundial, permitindo a interação de forma aberta e totalmente democrática de qualquer pessoa ou empresa com o mundo.

Quando o objetivo é formar, reciclar, capacitar, adquirir conhecimentos, habilidades, atitudes, torna-se imprescindível organizar uma infraestrutura de recepção sem a qual será quase impossível estabelecer a interatividade, que otimiza a mediação pedagógica permitindo alcançar os objetivos, e dificilmente poder-se-á fazer o acompanhamento e a avaliação (KRAMER, 1999, p. 133).

O sucesso de implantação de um programa de treinamento inicia-se em seu processo de desenvolvimento, incluindo passos de um projeto, de sua concepção didática, viabilidade de implementação e avaliação. São fatores determinantes para o sucesso de um projeto desta natureza, a compreensão da necessidade da organização e de seus colaboradores, os recursos tecnológicos disponíveis e principalmente o envolvimento dos usuários com o curso a distância.

Os momentos de um curso pela internet são divididos em três etapas, nos conceitos de Cardoso (2001). São eles:

- transmitir o conteúdo: o design da interface de acesso ao conteúdo e metodologias da ferramenta é uma das fases mais críticas do processo de desenvolvimento. A interface do usuário necessita prover todas as características necessárias para o usuário navegar pela aplicação o mais intuitivamente possível. O desenvolvimento do sistema de navegação deve ter características que permitam ao estudante controlar o processo da aprendizagem. Deve-se levar em

conta o perfil do usuário para definir o conhecimento que ele possui da utilização do computador, de forma a facilitar a escolha de elementos gráficos que sejam mais adequados a ele. O conteúdo deve transformar de uma linguagem impressa para uma linguagem eletrônica a distância, buscando através deste processo, o desenvolvimento do trabalho e a correta utilização da tecnologia disponível, adequada a sua realidade.

- desenvolver o conteúdo: existe uma segunda etapa chamada tutoria, em que através de ferramentas de comunicação *Web* há a possibilidade de conversar com outros alunos ou professores, em ambiente de conversa virtual, possibilitando o aumento do aprendizado. No modelo a distância, o aluno poderá tirar suas dúvidas, formulá-las melhor, ao seu tempo.
- avaliar o aprendizado deste conteúdo: a avaliação poderá ser utilizada não só para verificar o conhecimento, mas também para reforçá-la. Esta avaliação poderá ser feita através de recursos de múltipla escolha, estudos de caso, jogos de memória, simulações e pela própria participação do aluno nas atividades. Há a possibilidade de ter relatórios de itens navegados dentro de determinado curso dado.

Para Cardoso (2001), a internet transforma-se muito rapidamente, porém os conceitos desenhados em sua forma de utilização estão claros e se mantêm:

- fácil acesso à informação;
- comunicação aberta permanente;
- estimulante para a pesquisa;
- fácil atualização;
- tendência mundial;
- possibilidade de monitoramento;
- flexível.

Hoje muitas empresas possuem internamente estruturas disponibilizadas para seus colaboradores muito semelhantes à internet, as chamadas *intranets*, oferecendo comunicação, informação e serviços de uso exclusivo dos funcionários. Através dos recursos de *e-learning*

são criados canais diretos do funcionário para a empresa, tornando realidade a premissa de que a informação do indivíduo é patrimônio da corporação, na concepção de Cardoso (2001).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo encontra-se descrita a metodologia utilizada para se alcançar os objetivos propostos, explicitando-se o delineamento da pesquisa, a definição e descrição mais detalhada da empresa onde ocorreu, assim como a técnica utilizada para análise dos dados e limitações deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No desenvolvimento deste estudo optou-se por se utilizar uma pesquisa de natureza quali-quantitativa. A pesquisa pode ser definida, de acordo com Gil (1999), como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, enfim, pode ser considerada com um processo que permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, descrevendo a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A pesquisa quali-quantitativa trata de um conceito de pesquisa qualitativa com utilização de técnica diferenciada para análise de dados, que proporciona um diagnóstico mais seguro. Bastante usada em análise de processos de comunicação, constitui-se numa das melhores formas de avaliação em função de que seu resultado evidencia uma definição clara e mais precisa das opiniões, percepções e expectativas dos entrevistados, o que permite que se possa fazer, sob o ponto de vista de gestão, uma correção mais segura de programas, planos e/ou reformulação de objetivos.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, buscando ampliar a discussão sobre o assunto. As pesquisas exploratórias, na perspectiva de Gil (1999), têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar a visão geral acerca de determinado fato. Na concepção de Vergara (2003), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial, na visão de Gil (1999) a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis.

A estratégia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos desta foi o método de Estudo de caso, o qual, conforme Gil (1999) é caracterizado pelo estudo profundo de objetos, com o objetivo de obter conhecimento amplo e detalhado sobre a realidade investigada. Este método foi escolhido em função de que permite uma investigação onde se preservam características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

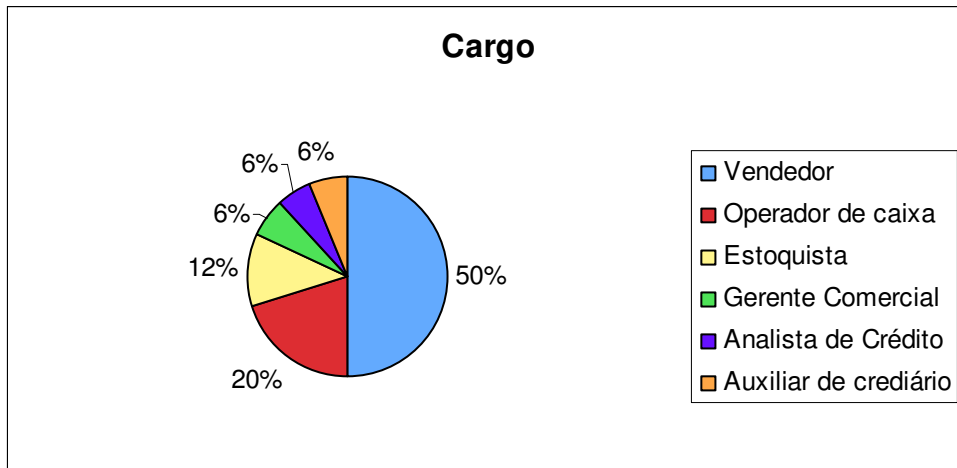
Yin (2001) considera que o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

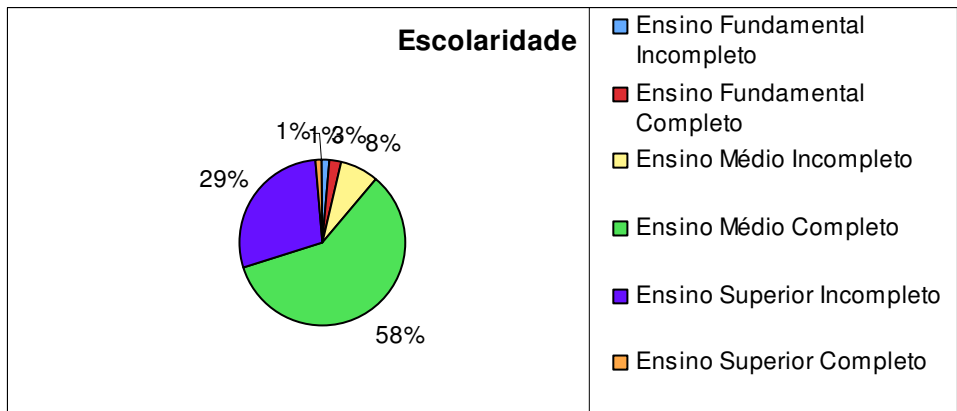
A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi a Loja taQi. Como já referido, esta empresa tem atuação no ramo de varejo, com venda de materiais de construção, ferramentas, móveis e eletrodomésticos. Sua matriz está localizada na região do Vale dos Sinos, e é constituída por 70 filiais espalhadas no Rio Grande do Sul, sendo duas destas filiais em Santa Catarina. Conta, atualmente, com aproximadamente 1.200 colaboradores.

Para esta pesquisa especificamente foram escolhidas aleatoriamente 9 filiais situadas no Rio Grande do Sul. O principal motivo da escolha dessa empresa foi a facilidade de acesso à ferramenta de *e-learning* para pesquisa, e a necessidade que ela apresenta em termos de construção de um acompanhamento do resultado das capacitações oferecidas através desta ferramenta, para sua gestão do conhecimento. Nas unidades de análise escolhidas trabalham 159 colaboradores, entre gestores e profissionais dos cargos de vendas, operador de caixa, estoquista, auxiliares de crediário e analistas de credito. Porém em virtude da pesquisa ter sido aplicada em período de férias, apenas 85 profissionais responderam o questionário.

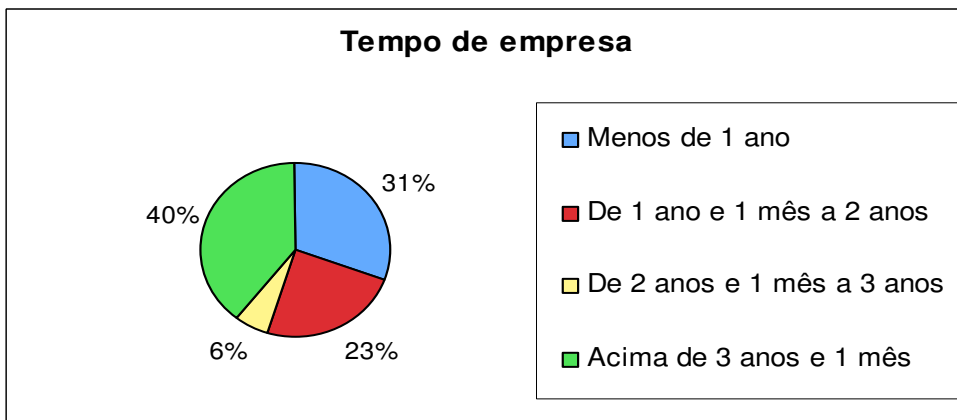
A população-alvo participante da pesquisa possui idade entre 19 e 51 anos. A maioria dos respondentes possui nível de escolaridade de ensino médio completo, e tempo de empresa acima de 3 anos, conforme ilustram os Gráficos 1, 2 e 3, a seguir.

Gráfico 1: Cargos dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3: Tempo de empresa dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados foram utilizadas as técnicas de questionário e observação participante, bem como pesquisa documental e bibliográfica.

Desenvolveu-se um questionário para busca de informações a respeito da atual utilização da ferramenta de *e-learning*, baseado em critérios de análise desenvolvidos na bibliografia pelos autores da área, também buscando informações da percepção dos colaboradores da utilização para a finalidade de capacitação. Este questionário (Anexo A) foi aplicado aos colaboradores das nove filiais que foram escolhidas aleatoriamente, incluindo-se todos os cargos.

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. Um questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informações sobre um determinado tema.

Na primeira parte do questionário solicitou-se a identificação dos pesquisados. Na sequência, as perguntas foram divididas em Informações Gerais, e em categorias de Reações, Aprendizagem, Comportamento e Resultados, conforme critérios básicos de avaliação de aprendizagem virtual definidos por Bohlander, Snell e Sherman (2003) e aspectos de gestão do conhecimento encontrados em Nonaka e Takeuchi (1997).

No bloco de perguntas referentes a Informações Gerais, as questões um (1), dois (2), três (3) e quatro (4), foram perguntas fechadas, e os respondentes deveriam escolher uma das alternativas apresentadas.

A categoria Reações contemplou as questões cinco (5), seis (6), sete (7) e oito (8), sendo da mesma forma perguntas fechadas com possibilidade de optar por apenas uma das opções de respostas.

Nas perguntas referentes à categoria Aprendizagem, as questões nove (9), dez (10), onze (11), doze (12) e treze (13), davam ao respondente a opção de escolha de uma alternativa dentre as possibilidades de resposta, e nas questões onze (11), doze (12) e treze (13), o respondente poderia justificar suas respostas.

A categoria Comportamento contemplou as questões quatorze (14) e quinze (15), devendo os pesquisados optarem por apenas uma das alternativas disponíveis.

Com relação à categoria Resultado, as questões dezesseis (16) e dezessete (17) eram fechadas, na questão dezoito (18) o respondente poderia explicar e justificar sua opinião, e as questões dezenove (19) e vinte (20) destinavam-se a um espaço aberto para o respondente colocar suas percepções sobre as dificuldades no acesso à ferramenta e outras contribuições sobre a ferramenta.

Segundo Richardson (1999) os questionários cumprem as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação obtida através desta técnica permite observar as características de um indivíduo ou grupo.

Os questionários foram enviados para os participantes da pesquisa por e-mail. Como nas unidades pesquisadas o principal e-mail é o do gerente, foram encaminhados para este e-mail, solicitando para que este profissional, que é responsável pela unidade, organizasse sua equipe para que o maior número de pessoas respondesse. O questionário estava em uma estrutura de Excel, onde cada respondente fez sua cópia, não tendo necessidade de ser identificado.

Após todos os participantes responderem os arquivos foram encaminhados também via e-mail para a pesquisadora, para ser feita a tabulação dos dados.

A etapa da coleta de dados ocorreu no centro administrativo da empresa citada, e a observação ocorreu na administração do sistema, para se entender como ocorre a produção do conteúdo, a liberação dos treinamentos para os colaboradores e o suporte sobre dúvidas ou dificuldade de acesso ao sistema de *e-learning*. O pesquisador, nesse trabalho de pesquisa, é uma observadora-participante, em função de que trabalha na empresa há 3 anos, ocupando a função de Coordenador de Desenvolvimento Humano, o que possibilitou um entendimento maior das informações, também pela vivência cotidiana, do tema pesquisado.

Com relação à observação participante, Richardson (1999) considera que o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado. Considera que um dos pontos mais positivos para o uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o fato. Vergara (2003), considera que na observação participante o pesquisador está engajado ou se engaja na situação.

Para se obter informações de como é administrada a ferramenta de *e-learning* a pesquisadora teve acesso às informações da empresa, como relatórios dos acessos, conteúdo dos treinamentos, enfim todas as informações referentes à utilização da ferramenta.

A pesquisa documental difere-se da bibliográfica, na concepção de Gil (1999), na natureza das fontes, pois a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda

um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Vergara (2003) complementa considerando que esta pesquisa é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza.

A parte da pesquisa bibliográfica foi realizada através de livros disponibilizados no acervo da Universidade mantenedora do referido curso da pesquisadora.

A pesquisa bibliográfica, nos conceitos de Vergara (2003) e Gil (1999) são desenvolvidos através de materiais constituídos de livros e artigos científicos, materiais mais elaborados. Gil (1999) considera que a principal vantagem desta pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, principalmente quando os dados são muito dispersos em grande espaço.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados com base na metodologia quali-quantitativa, compilados, unidos em tópicos e cruzadas as informações com a base teórica.

O questionário foi composto de 20 questões, entre perguntas objetivas e descritivas, e, nestas últimas, os respondentes tinham liberdade para expor sua percepção.

A partir do retorno dos questionários, as informações foram tabuladas e analisadas possibilitando, dessa forma, a correlação dos dados encontrados com o referencial teórico desse estudo. A apresentação dos resultados é apresentada mais adiante de forma compilada.

A apresentação dos dados coletados e a correspondente análise deram-se da seguinte forma: as questões fechadas foram trabalhadas através da análise da frequência quantitativa das respostas; as justificativas e algumas questões abertas foram analisadas através da análise de conteúdo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este método de pesquisa, porém, apresenta algumas limitações, que não invalidam seu caráter científico aplicado:

- a solução encontrada para a pergunta de pesquisa, na análise de dados, é válida para este estudo de caso específico, não podendo ser utilizada em outras empresas;

- no mesmo sentido, não é possível generalizar os fatos para outras áreas da empresa estudada ou mesmo para outras empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A FERRAMENTA DE *E-LEARNING*

A ferramenta de *e-learning* da Loja taQi, objeto deste estudo de pesquisa, é um dos principais canais de disponibilização de conteúdo para desenvolver os colaboradores quanto a procedimentos internos para a execução dos trabalhos. Esta ferramenta foi desenvolvida por uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) prestadora de serviço da organização estudada, customizada e desenvolvida de acordo com orientações internas, atendendo a necessidade específica para sua utilização.

O acesso ao ambiente virtual pode ser feito através da intranet e extranet, podendo ser efetivado de qualquer lugar que tenha acesso à internet, porém apenas por colaboradores devidamente registrados, com *login* e senha individualizados, dando total privacidade à página de acesso. Para este acesso é utilizada uma informação inicialmente padrão, sendo o *login* o número do ponto (matrícula interna do colaborador) e a senha, o número do ponto seguido do primeiro nome do colaborador. Ao acessar a primeira vez o sistema, o usuário poderá alterar a senha, de acordo com sua preferência, a qual deve ser alterada de 29 em 29 dias, no máximo, ou a qualquer tempo.

Em todo acesso há a necessidade do colaborador ler e aceitar um termo de aceite, “Termos e condições gerais de utilização da plataforma de gestão da aprendizagem Aprenda+”. Caso não houver o aceite, não haverá possibilidade de utilização da ferramenta.

A página principal possui o logotipo da ferramenta, denominada APREND@+, o *layout* interno do sistema possui a identidade da empresa, o nome do colaborador, seu cargo, a Trilha do conhecimento, os treinamentos disponíveis, os usuários que estão *online*, o grupo ao qual o profissional faz parte, de acordo com o seu cargo, notícias gerais e pensamentos. Este último item é interativo porque todos os usuários podem enviar mensagens, poesias, poemas, frases e pensamentos para o sistema. As mensagens/poesias serão analisadas pelo administrador, que filtra os conteúdo e disponibiliza ou não para os demais usuários.

Na parte superior da tela principal há os seguintes ícones: TREINAMENTOS, PROVAS, FORMAÇÕES, ARQUIVOS, CHAT, F.A.Q., os quais são descritos a seguir:

- TREINAMENTOS – o sistema possui os treinamentos disponíveis de acordo com a formação da Trilha do Conhecimento, descrita mais a frente. Cada treinamento possui uma data limite de disponibilidade no sistema, normalmente

uma data muito à frente da atual, com o objetivo de para estarem sempre presentes, como por exemplo, 01/01/2050. Dentro do ambiente de cada treinamento encontram-se os ícones ARQUIVOS para fazer *download* do conteúdo; COLEGAS DE CURSO e CHAT que levam os usuários para conversar via *chat* com o propósito de trocar informações sobre o conteúdo do treinamento; DÚVIDAS, onde poderão ser descritas as dúvidas relacionadas ao conteúdo que serão encaminhadas para o tutor do treinamento por *e-mail*; EXERCÍCIOS, que contém exercícios para fixação do conteúdo e AVALIAÇÃO, que, como o ícone diz, avalia a forma com que o conteúdo foi apresentado e desenvolvido;

- PROVAS – neste espaço constam as provas pendentes e as provas realizadas. Cada treinamento possui uma prova para avaliação do conhecimento, e esta prova possui um tempo para ser realizado, como, por exemplo, 60 minutos, além de uma data limite para sua realização;
- FORMAÇÕES – mostra as formações finalizadas, ou seja, o grupo de treinamento que faz parte de cada formação da Trilha do Conhecimento. De acordo com o término da formação, há a possibilidade de impressão de um certificado pelo usuário;
- ARQUIVOS – neste item estão disponibilizados todos os arquivos dos treinamentos do sistema de *e-learning*, onde todos os usuários têm livre acesso, independentemente do cargo;
- CHAT – consiste em salas de *chat* disponíveis onde os usuários podem se comunicar;
- F.A.Q. – perguntas frequentes e respostas sobre a funcionalidade do sistema;
- MEUS DADOS – constam os dados do usuário como NOME COMPLETO, PERFIL, que pode ser administrador ou simplesmente usuário, NÚMERO DO CARTÃO PONTO, que é o número de registro do colaborador na empresa, UNIDADE DE NEGÓCIO, corresponde a filial a qual o usuário pertence, LOGIN, SENHA e possibilidade de alterar a senha.

Os administradores do sistema possuem ainda o ícone ADMINISTRAÇÃO, através do qual é feita a administração da ferramenta, contendo os ícones GRUPOS, USUÁRIOS, F.A.Q., CHAT'S, EMPRESAS, PENSAMENTOS, RELATÓRIOS, NOTÍCIAS,

AVALIAÇÕES, FORMAÇÕES, TREINAMENTOS, PROVAS, CORREÇÕES, ou seja, todos os ícones a serem administrados para o usuário ter acesso às informações e utilização da ferramenta.

A ferramenta possui seu conteúdo organizado numa Trilha do Conhecimento, da qual fazem parte quatro formações, com treinamentos específicos em cada, sendo elas, FORMAÇÃO BÁSICA, FORMAÇÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, FORMAÇÃO EM SERVIÇOS e FORMAÇÃO ESPECIALIZADA, respectivamente com suas complexidades e aprofundamento de informações.

Os conteúdos das três primeiras formações (Básica, Atendimento ao Cliente e Serviços) são disponibilizados para todos os colaboradores da loja. Os treinamentos da Formação Especializada são disponibilizados de acordo com o cargo ocupado, ou seja, são conhecimentos específicos aplicados de acordo com as funções e conhecimentos necessários para o desempenho das atividades do cargo.

Os conteúdos são disponibilizados em arquivos explicativos, exercícios de fixação, provas de conhecimento e avaliação. Os materiais são produzidos em *Power Point* ou PDF, com conteúdo descritivo, textual e também através de imagens. As provas são pontuadas através de uma nota percentual que pode ir de 0% a 100% de acertos, e cada treinamento dá direito, inicialmente, à realização de uma prova; porém, se o usuário atingiu uma pontuação abaixo de 70% na sua avaliação, o sistema libera automaticamente uma segunda prova. Somente após o usuário realizar essas quatro etapas descritas de cada treinamento será considerado, pelo sistema, que o curso foi concluído.

Cada formação possui vários treinamentos e o sistema somente libera a próxima formação da Trilha do Conhecimento quando todos os procedimentos citados estiverem concluídos. Quando um profissional inicia suas atividades na empresa ele tem disponibilizado somente os treinamentos da Formação Básica; as outras formações vão sendo liberadas conforme a finalização das formações anteriores.

Com relação aos conteúdos disponibilizados, eles são desenvolvidos internamente na empresa pelos profissionais dos setores de apoio, que dão suporte à operação da loja. Os treinamentos dos procedimentos de Crédito e Cobrança, por exemplo, são desenvolvidos pelos profissionais do setor de Crédito e Cobrança da empresa, visando obter a informação necessária para o correto procedimento das atividades, descrevendo procedimentos que direcionem ao bom desempenho das atividades diárias dos profissionais. No momento em que um treinamento está em vias de ser disponibilizado, é revisado seu *layout* e conteúdo pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Atualmente existem 180 (cento e oitenta) treinamentos ou procedimentos disponibilizados neste sistema de *e-learning*, revisados anualmente ou no momento em que ocorrem mudanças em algum procedimento.

O sistema é administrado por três profissionais do setor de T&D, um Coordenador de Desenvolvimento Humano e dois Assistentes de Desenvolvimento Humano, responsáveis pela disponibilização adequada dos conteúdos e, também, pelo suporte aos usuários sobre a utilização da ferramenta.

Quando as dúvidas dos usuários são relacionadas às informações dos conteúdos, estas são direcionadas aos setores responsáveis pelo seu desenvolvimento. Cada setor que possui esta atividade tem uma pessoa responsável, um tutor que é referência para este suporte. Os conteúdos disponibilizados estão divididos nos seguintes assuntos, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Conteúdos disponibilizados

Agenda Gerencial	Logística
Análise de Crédito	Modalidades de Financiamento
Assistência Técnica	Montadores
Avaliação de Desempenho	Passo-a-passo Relatórios
Benefícios e Políticas de RH	Potencialização de Lideranças
Catálogo Eletrônico	Procedimentos de Caixa
Comercial	Procedimentos de Cobrança
Comportamental	Procedimentos Jurídicos
Controle de Despesas	Questionário de Desligamento
Crédito Pessoal	Saúde e Segurança no Trabalho
Documentos e Procedimentos de RH	Serviços
Escrita Fiscal	Sistema de Preleção
Estoque	Suporte Técnico
Ferramentas de RH	Telefonia
Instruções Aprenda+	Treinamentos Técnicos de Produtos

Fonte: Elaborado pela autora

A realização dos treinamentos é monitorada através de relatórios que são emitidos pela própria ferramenta. Os relatórios podem ser obtidos com o seguinte conteúdo: TREINAMENTOS REALIZADOS, PROEFICIENCIA – TREINAMENTO, PROEFICIENCIA – ALUNO, PROEFICIENCIA – PROVA e PENDENCIAS.

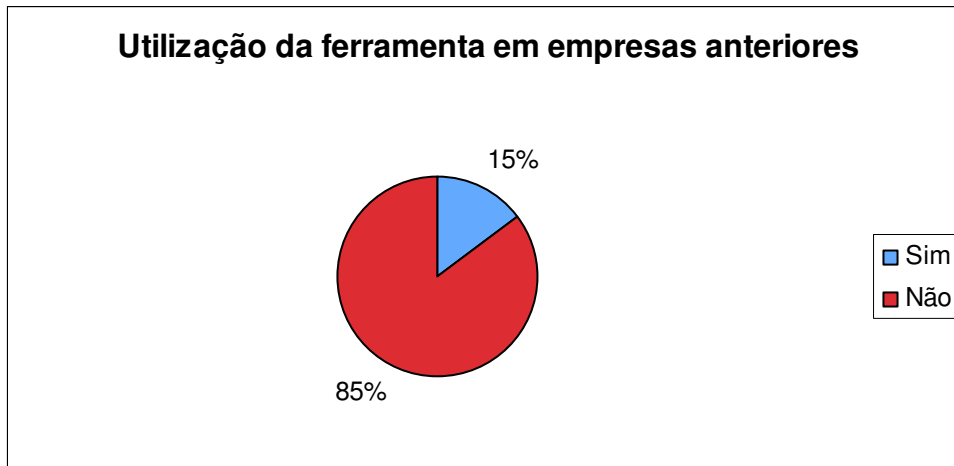
Os colaboradores tem livre acesso ao uso da ferramenta de *e-learning* durante o expediente do trabalho, sendo orientados a fazer os treinamentos nos momentos em que há baixo fluxo de clientes na loja, ou quando surge a necessidade de confirmação de uma informação. Alguns gerentes organizam cronogramas com data e horário para que todos os integrantes da equipe realizem os treinamentos, outros deixam à escolha do colaborador o melhor dia e horário para esta atividade.

Quando há a necessidade de todos os colaboradores terem acesso a determinada informação dentro de um curto período de tempo, há a comunicação através do setor de T&D onde consta o prazo de realização do treinamento. Estas comunicações normalmente são feitas via *e-mail* do setor de T&D para os endereços de *e-mail* disponíveis nas lojas, dando preferência para o *e-mail* do gerente, depositando nele a responsabilidade de a equipe cumprir esta atividade. Eventualmente, quando há um novo treinamento disponibilizado, o comunicado deste novo treinamento também é encaminhado via *e-mail*.

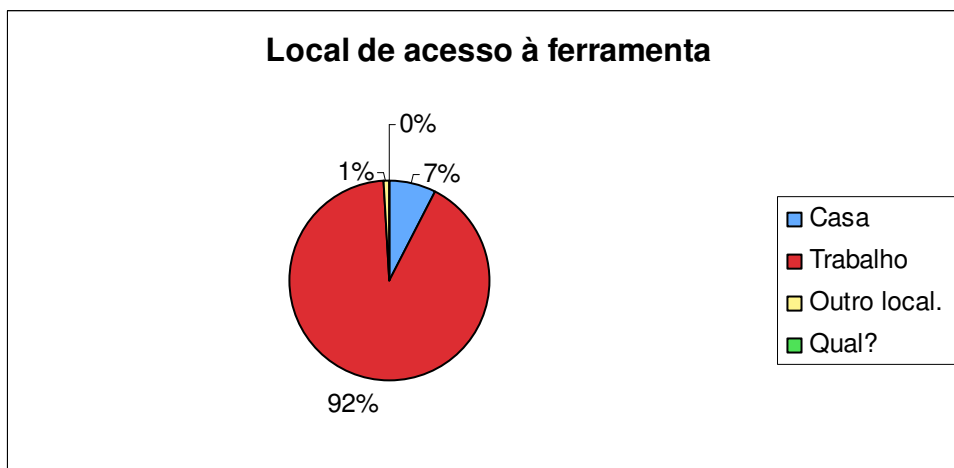
4.2 PERCEPÇÕES DO GRUPO

4.2.1 Informações gerais

Analisando-se as questões relacionadas às Informações Gerais, com relação à utilização de ferramenta de *e-learning* antes de iniciar as atividades na referida empresa, a grande maioria dos respondentes, 85% não haviam feito uso desta ferramenta para a finalidade de treinamento, e apenas 15% já utilizaram uma ferramenta de *e-learning* para esta finalidade. Dos pesquisados, a respeito do local de acesso à ferramenta, 90% acessam a plataforma de *e-learning* do seu local de trabalho, apenas 7% acessam de casa e 1% de outro local, e um dos respondentes deixou esta questão sem resposta. Isso pode ser visualizado nos Gráficos 4 e 5, a seguir.

Gráfico 4: Utilização da ferramenta em empresas anteriores

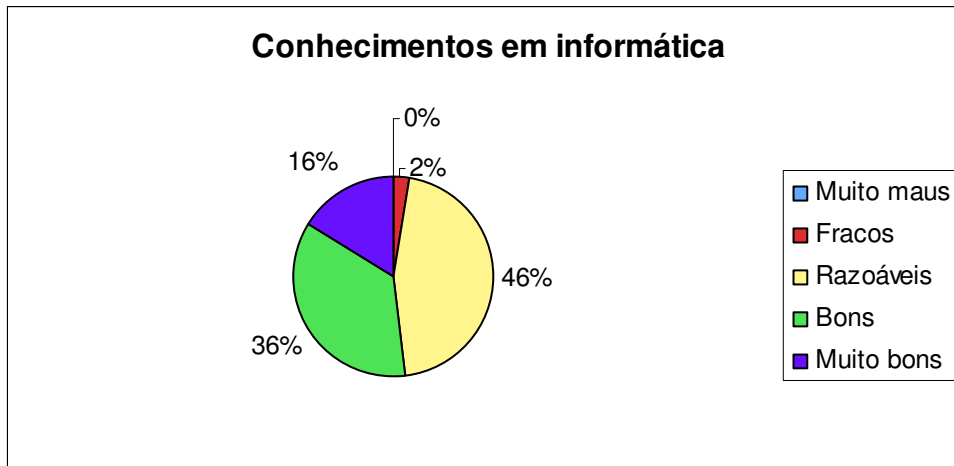
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5: Local de acesso à ferramenta

Fonte: Elaborado pela autora

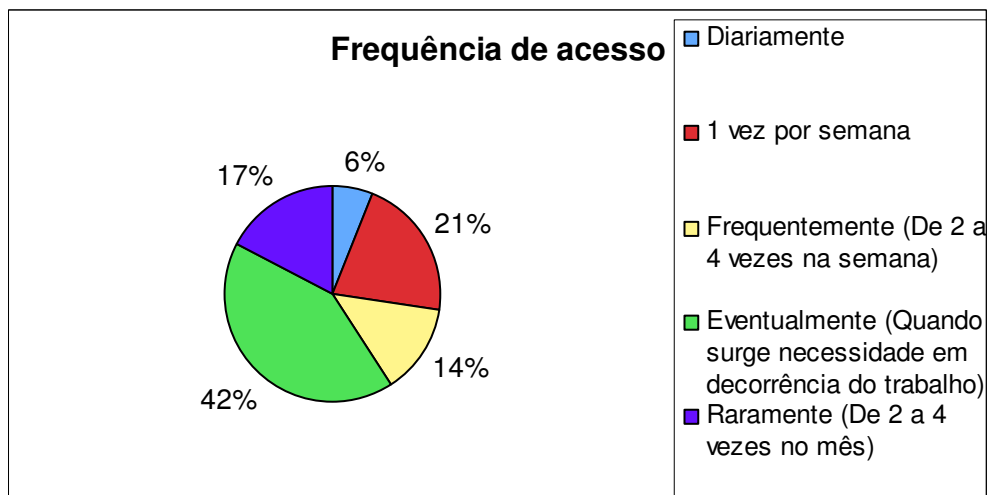
De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), à medida que o desenvolvimento da tecnologia progride de forma rápida, os métodos de desenvolvimento e aprendizagem em alta tecnologia estão sendo cada vez mais usados em diversos segmentos. Os realizados por computador possibilitam o fornecimento de exercícios, solução de problemas, práticas, simulações e outras formas de orientação individualizada.

A maioria dos respondentes considera possuir conhecimentos em informática. 46% consideraram seus conhecimentos razoáveis, seguido de conhecimentos bons (36%), muito bons (16%) e conhecimentos fracos (2%), conforme Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6: Conhecimentos em Informática

Fonte: Elaborado pela autora

A ferramenta de *e-learning* é acessada 42% de modo caracterizado como eventualmente, quando surge a necessidade em decorrência do trabalho; 21% acessa uma vez por semana, 17% dos respondentes acessa raramente, levando-se em conta de 2 a 4 vezes no mês; 14% acessam frequentemente, ou seja, de 2 a 4 vezes na semana e apenas 6% acessam diariamente, conforme Gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7: Frequência de acesso

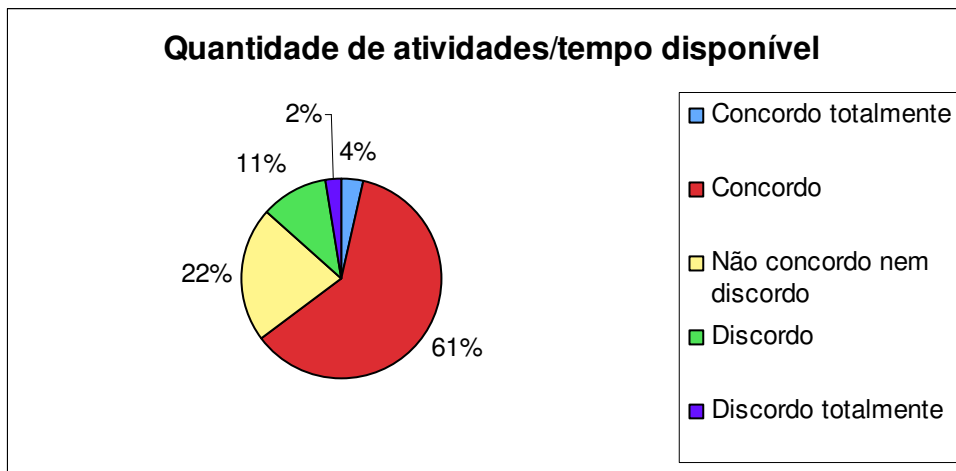
Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Categoria reações

Quanto à categoria reações, constituindo-se na abordagem de avaliar as reações do participante, dando sua opinião sobre o treinamento, conteúdo e forma de abordagem do

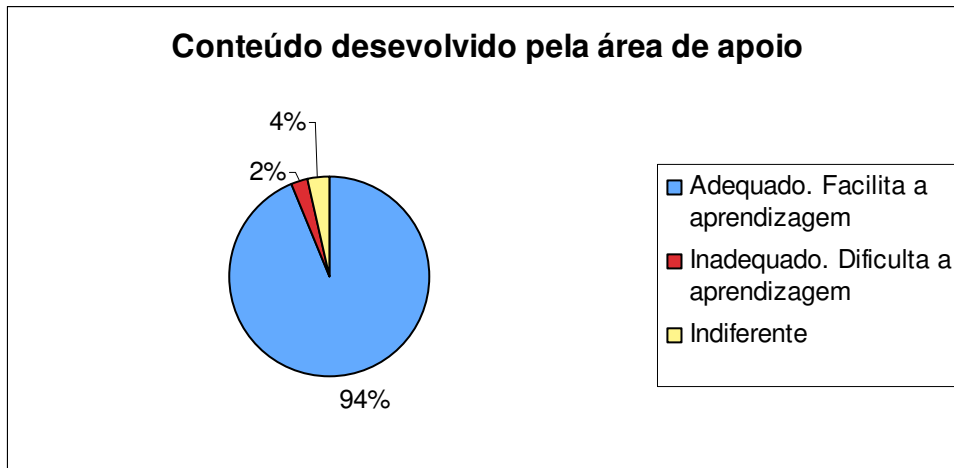
conteúdo, solicitou-se que os pesquisados indicassem sua opinião a respeito da seguinte afirmação: “A quantidade de atividades em *e-learning* disponibilizada é adequada em relação ao tempo disponível.” Obteve-se o resultado de que 61% dos respondentes concordaram com a afirmação, 22% mostraram-se indiferentes, não concordando nem discordando, 11% discordaram, 4% concordaram totalmente com a afirmação e 2% discordaram totalmente, conforme Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8: Quantidade de atividades/tempo disponível



Fonte: Elaborado pela autora

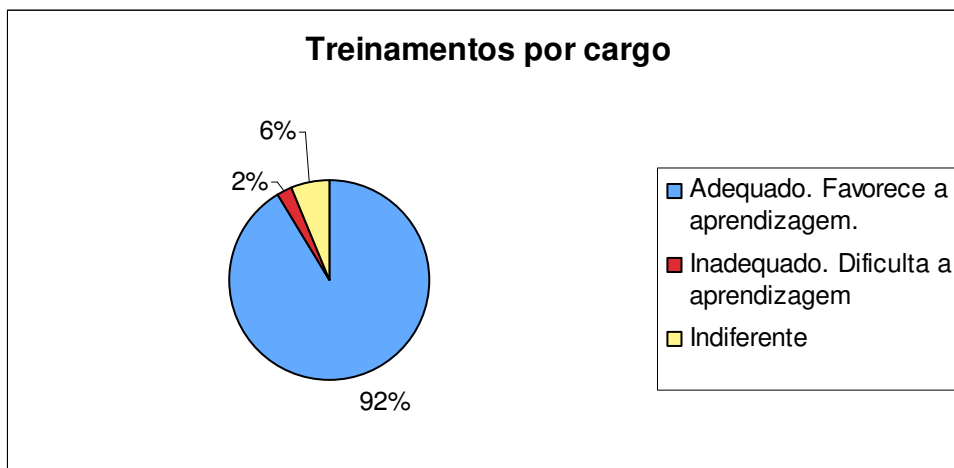
Com relação aos conteúdos dos cursos virtuais serem desenvolvidos pelos profissionais dos setores de apoio, responsáveis pelo suporte às operações diárias da loja, visando obter a informação técnica correta, isso foi percebido como um procedimento adequado e que facilita a aprendizagem pela grande maioria dos pesquisados, 94%. Apenas 2% consideraram este procedimento como inadequado e 4% mostraram-se indiferentes a esta situação, como mostra o Gráfico 9 a seguir:

Gráfico 9: Conteúdo desenvolvido pela área de apoio

Fonte: Elaborado pela autora

A diversidade interna de conhecimentos e vivências de uma organização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Os integrantes de uma organização conseguem enfrentar diversas situações se possuem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida, e do acesso a informações em todos os níveis da organização.

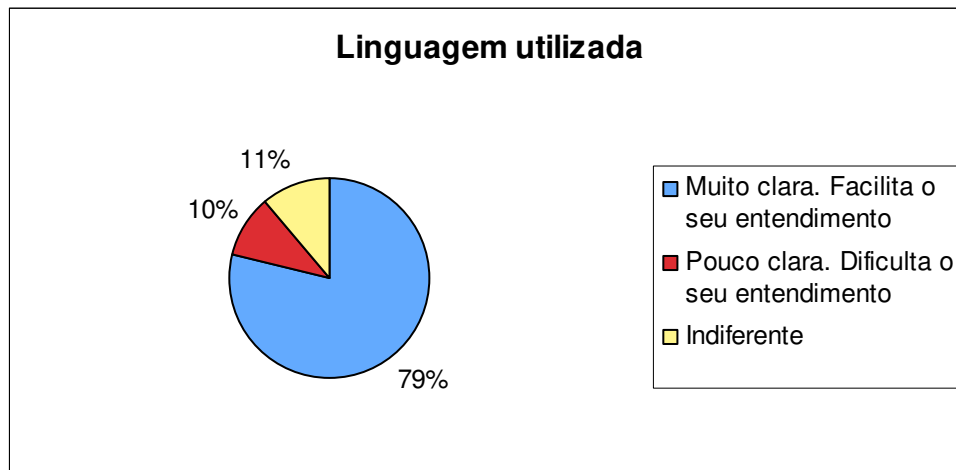
Quanto à questão dos treinamentos serem disponibilizados de acordo com o cargo do profissional, tal procedimento foi percebido como adequado por 91% dos participantes da pesquisa, 2% considerou esta estratégia como inadequada, podendo dificultar a aprendizagem, e 6% colocou-se como indiferentes a isto, conforme Gráfico 10:

Gráfico 10: Treinamento por cargo

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao tipo de linguagem utilizada nos textos do ambiente virtual, 79% considerou a linguagem muito clara, facilitando o entendimento do conteúdo, 10% considerou que a linguagem é pouco clara, dificultando o entendimento e 11% mostrou-se indiferente, como mostra o Gráfico 11 a seguir:

Gráfico 11: Linguagem utilizada



Fonte: Elaborado pela autora

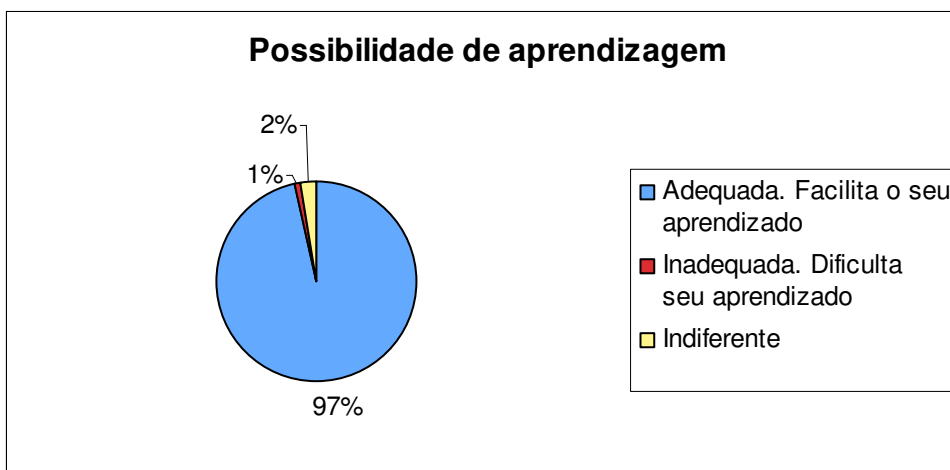
Cardoso (2001), a esse respeito, considera que ao transmitir o conteúdo através da ferramenta, o design da interface de acesso ao conteúdo e metodologias da ferramenta é uma das fases mais críticas do processo de desenvolvimento. A interface do usuário necessita prover todas as características necessárias para o usuário navegar pela aplicação o mais intuitivamente possível. O desenvolvimento do sistema de navegação deve ter características que permitam ao estudante controlar o processo da aprendizagem. Deve-se levar em conta o perfil do usuário para definir o conhecimento que ele possui da utilização do computador, de forma a facilitar a escolha de elementos gráficos que sejam mais adequados a ele. O conteúdo deve transformar uma linguagem impressa para uma linguagem eletrônica à distância, buscando, através deste processo, o desenvolvimento do trabalho e a correta utilização da tecnologia disponível, adequada a sua realidade.

4.2.3 Categoria aprendizagem

Na categoria Aprendizagem, referindo-se a obter informações se os treinandos realmente aprenderam alguma coisa, podendo ser realizado através de provas de conhecimento antes e depois da aplicação do treinamento, percebeu-se que a possibilidade de

aprendizado através da ferramenta de *e-learning* é adequada, facilitando o aprendizado por 96% dos respondentes. Apenas 1% considerou inadequada, podendo dificultar o aprendizado e 2% mostrou-se indiferente a esta questão, conforme a Gráfico 12 a seguir:

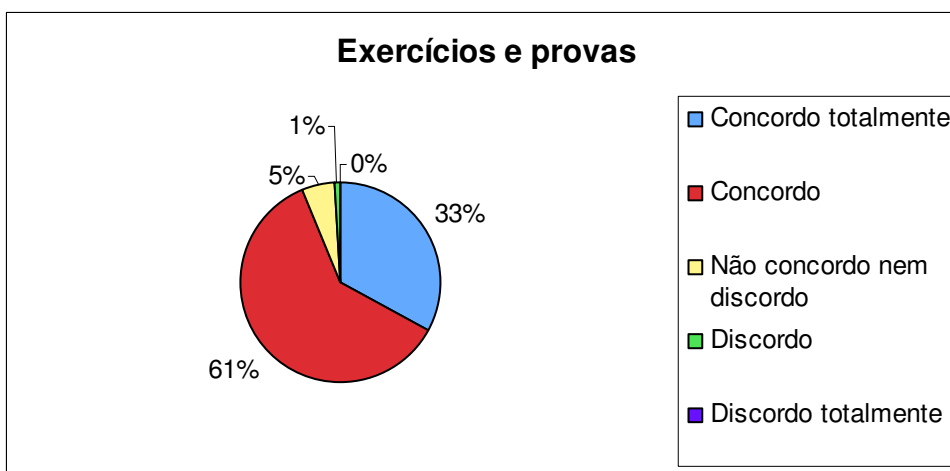
Gráfico 12: Possibilidade de aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à utilização de exercícios e provas propostos na plataforma de *e-learning* com a finalidade de concretização da aprendizagem dos conteúdos dos treinamentos, 61% dos respondentes concordaram com esta metodologia; 33% deles concordaram totalmente, e apenas 5% dos respondentes mostraram-se indiferentes, não concordando nem discordando; 1% discordou desta metodologia, como mostra o Gráfico 13:

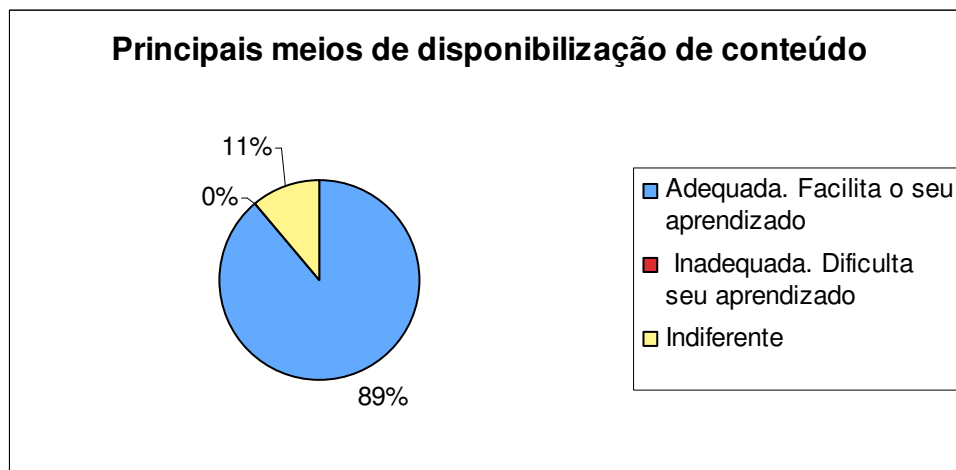
Gráfico 13: Exercícios e provas para concretização da aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à afirmação “A ferramenta de *e-learning* é um dos principais meios de disponibilização de conteúdo sobre procedimentos visando à capacitação para o desempenho das atividades diárias”, 89% dos pesquisados consideraram adequada esta afirmação, facilitando o seu aprendizado e 11% deles se mostraram indiferentes a ela. Nesta questão os pesquisados poderiam justificar sua resposta e as principais justificativas para a consideração da ferramenta como adequada, referiram-se à possibilidade de acessá-la durante o trabalho e também em casa, com questões objetivas, deixando-os atualizados com relação aos procedimentos a serem tomados e permitindo fácil e rápido acesso, conforme o Gráfico 14:

Gráfico 14: Ferramenta como um dos principais meios de disponibilização de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora

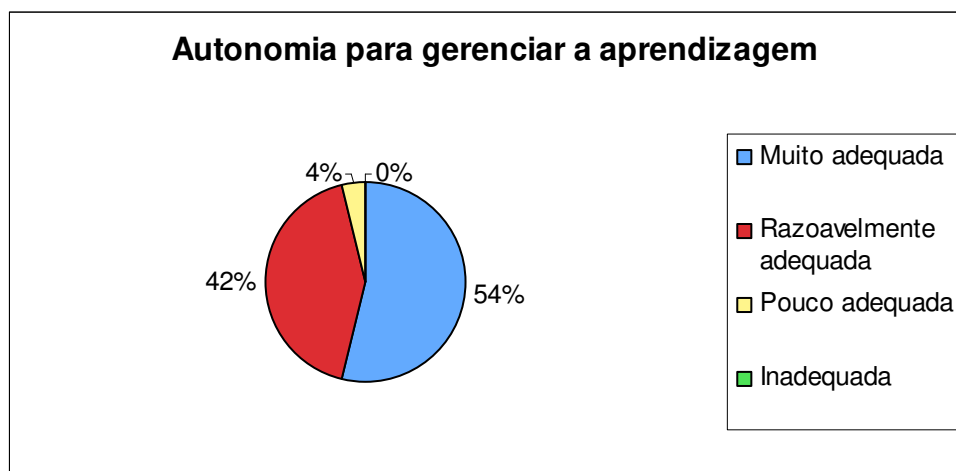
Nisembaum (2001) acredita que o processo de gestão do conhecimento não poderia ser desenvolvido sem a tecnologia de informação que se encontra disponível hoje. As abordagens bem sucedidas com relação a isto são aquelas que conseguem estabelecer um equilíbrio entre a tecnologia da informação e os aspectos humanos do compartilhamento de conhecimento.

Kramer (1999) considera que a relação entre a educação à distância e tecnologia é praticamente indissociável, na medida em que os meios tecnológicos são indispensáveis à comunicação entre os integrantes do sistema.

A respeito da percepção dos respondentes sobre a autonomia em gerenciar o seu próprio aprendizado, tendo à disposição conteúdos através da ferramenta que auxiliam na sua capacitação profissional, 54% dos participantes consideraram como muito adequada e 42% consideraram razoavelmente adequada. Apenas 4% teve a percepção desta autonomia ser pouco adequada para sua capacitação profissional. Esta questão poderia ser justificada, e as principais respostas dadas pelos respondentes consideram a autonomia como adequada porque

permite o acesso à ferramenta de qualquer lugar com acesso a internet, seja no trabalho ou em casa, facilitando a aprendizagem a qualquer momento, principalmente quando surgem as dúvidas. Por outro lado, os respondentes que consideraram a autonomia como razoavelmente ou pouco adequada, justificaram que no local de trabalho o acesso sofre interrupções em função de atendimentos ao cliente, percebendo que o tempo disponível na loja é curto, tendo necessidade de um local adequado para esta atividade. O Gráfico 15 mostra a percepção com relação a autonomia para gerenciar a aprendizagem.

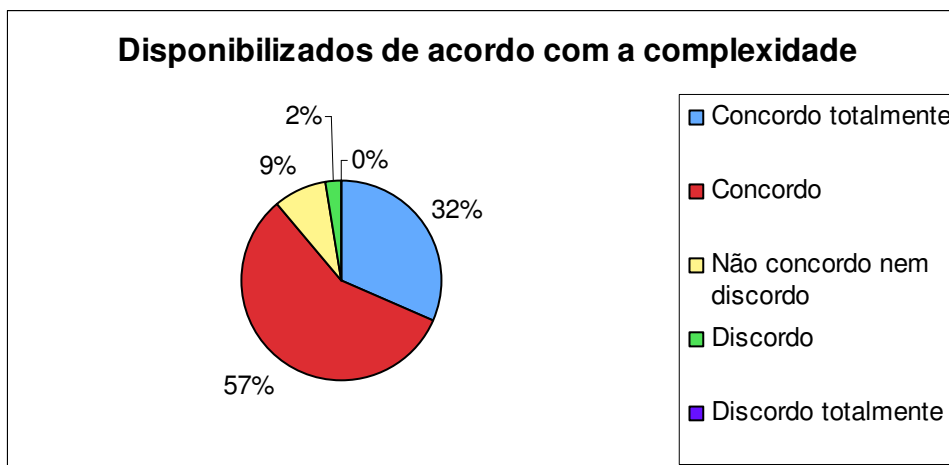
Gráfico 15: Autonomia para gerenciar a aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora

Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que a autonomia considera que todos os membros da organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Agindo desta forma, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas, aumentando também a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento.

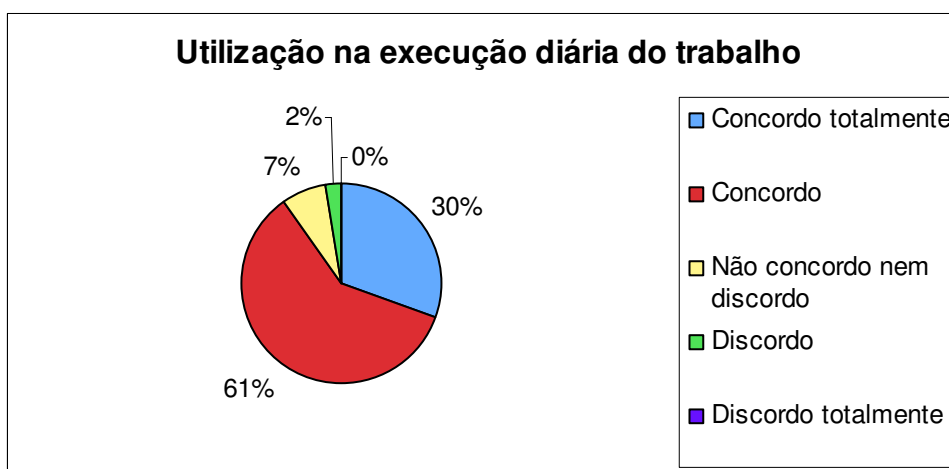
Em se tratando dos treinamentos serem organizados e disponibilizados de acordo com a complexidade de informações, ou seja, tendo inicialmente informações básicas dos conteúdos e, posteriormente, conforme são concluídos, tornam-se mais específicos de acordo com o desempenho do cargo do profissional, para facilitar a aprendizagem, a maioria dos respondentes (57%) concordou com este método; 32% concordou totalmente, 9% não concordou nem discordou e 2% discordou desta metodologia, como mostra o Gráfico 16, a seguir:

Gráfico 16: Organização de treinamentos disponibilizados de acordo com a complexidade

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Categoria comportamento

Na categoria Comportamento, referindo-se à aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho, questionou-se sobre a utilidade dos conteúdos disponíveis na plataforma de *e-learning* na execução diária do trabalho e 60% dos respondentes concordaram que os conteúdos são úteis para seu trabalho; 30% concordou totalmente, 7% não concordou nem discordou e apenas 2% discordou, considerando que os conteúdos disponibilizados não são úteis na execução diária do trabalho, conforme o Gráfico 17:

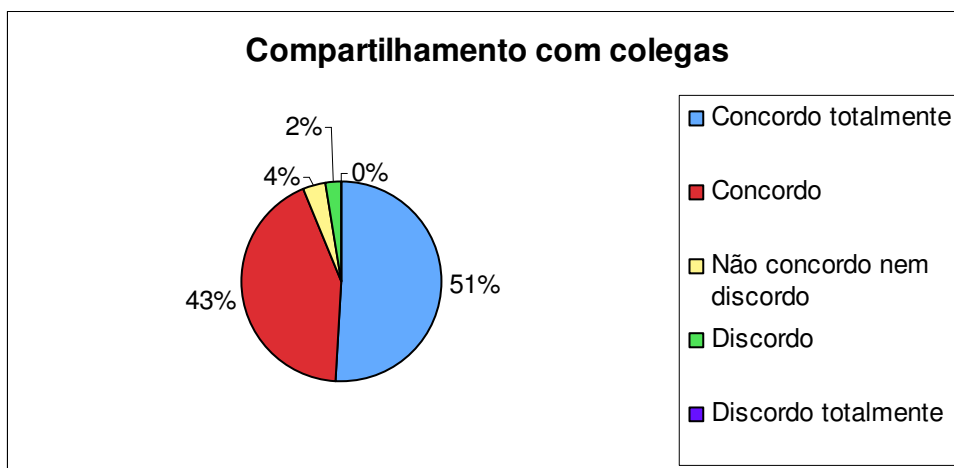
Gráfico 17: Utilidade dos conteúdos na execução diária do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Nakayama (2001) considera que, no momento em que as organizações se deparam com a necessidade de criar sua própria realidade a partir de sua história, cultura, valores, enfim de sua identidade, observa-se a abertura à mudança e à inovação na tentativa de aprender a aprender. Assim, as empresas reveem suas posturas e práticas, desenvolvendo habilidades e reflexões acerca de atitudes, concretizando novas ações, ou seja, prática no trabalho, sendo fundamental a melhoria contínua nos processos e relacionamentos internos.

Com relação à afirmação: “O conhecimento adquirido através da ferramenta de *e-learning* pode ser compartilhado com outros colegas de trabalho”, 51% dos pesquisados concordaram totalmente com a afirmação, 43% concordou, 4% mostrou-se indiferente e 2% discordou da afirmação, como mostra o Gráfico 18, a seguir:

Gráfico 18: Conhecimento adquirido pode ser compartilhado com colegas



Fonte: Elaborado pela autora

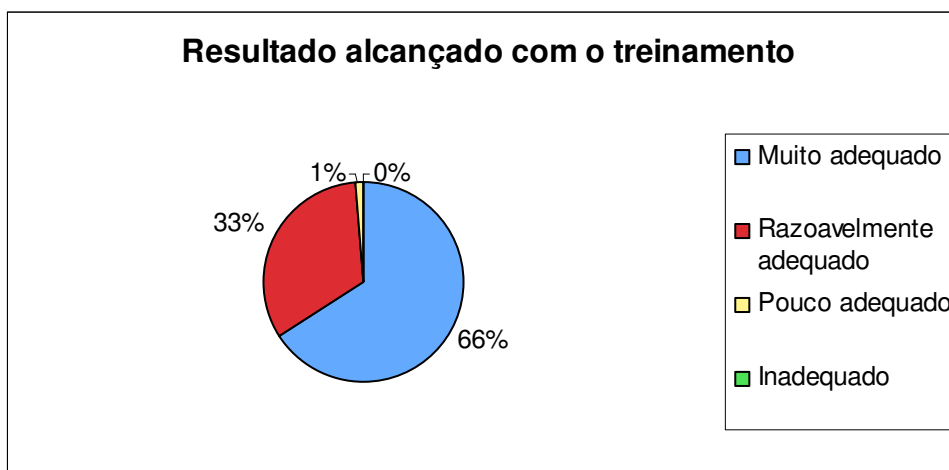
Na literatura da área, Barros (2003) coloca que a Educação a distância é considerada como um método racional de partilhar conhecimentos, habilidades e atitudes através da aplicação da divisão de trabalho e de princípios organizacionais, bem como uso extensivo de meios de comunicação.

4.2.5 Categoria resultado

Na categoria Resultado, considerando-se resultados advindos com o treinamento, como por exemplo, aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução de custos, perguntou-se sobre o resultado alcançado com o treinamento através da ferramenta de *e-learning* no desempenho do trabalho. Nas respostas, 66% considerou muito adequado esse

resultado, 33% considerou razoavelmente adequado e apenas 1% considerou pouco adequado o resultado alcançado, de acordo com o Gráfico 19, a seguir:

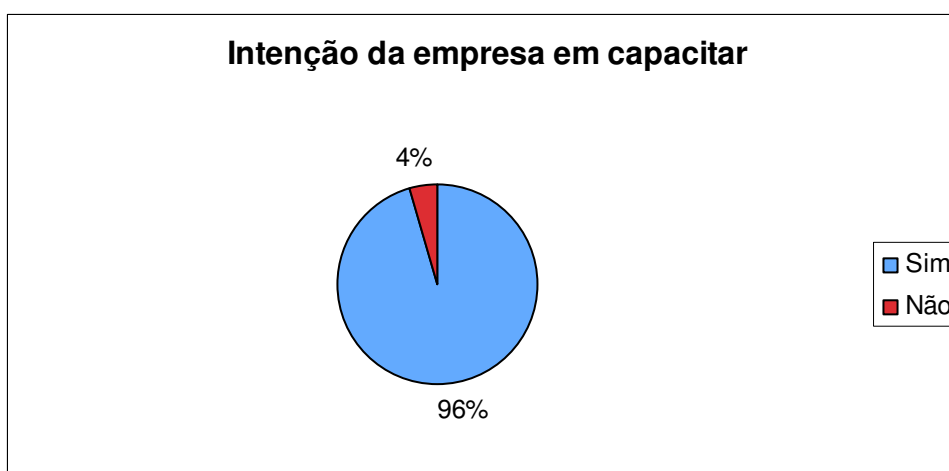
Gráfico 19: Resultado alcançado com o treinamento



Fonte: Elaborado pela autora

Tratando-se da percepção sobre a intenção da empresa em capacitar suas equipes tecnicamente, para que atendam os resultados esperados através da disponibilização de uma ferramenta de *e-learning*, a grande maioria, 96% dos respondentes, percebeu esta intenção e apenas 4% não percebeu a intenção da empresa em capacitar suas equipes através da ferramenta, como mostra o Gráfico 20:

Gráfico 20: Percepção da intenção da empresa em capacitar



Fonte: Elaborado pela autora

A organização tem como função, no processo de criação do conhecimento organizacional, fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Uma das condições que existem, sob o ponto de vista organizacional, que promove a espiral do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é a intenção, considerando que a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, definida como a aspiração de uma organização às suas metas, assumindo a forma de estratégias dentro da empresa, tendo como essência o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

Questionados se concordam que o treinamento via *e-learning* fornece vantagens e benefícios em relação às outras formas de aprendizagem, questão na qual poderiam optar entre uma alternativa positiva - na qual poderiam descrever as vantagens e benefícios - e alternativa negativa, justificando sua discordância, a grande maioria dos respondentes percebe as vantagens e benefícios desta forma de aprendizado, ressaltando as vantagens e benefícios pela facilidade de acesso nos momentos de dúvidas, conteúdos sempre à disposição, o fato de não haver a necessidade de deslocamento para receber treinamento, facilidade de compreensão de seus conteúdos, redução de custos em função da não necessidade de deslocamento. As poucas discordâncias que surgiram foram com relação à preferência a treinamentos presenciais serem a principal forma de capacitação, devendo o *e-learning* ser ferramenta auxiliar.

Peters, (2003), descreve que o principal motivo do interesse crescente no EAD está nos avanços da telecomunicação. Especialmente para educadores à distância, quatro inovações são importantes: “[...] aperfeiçoamento da tecnologia de computadores pessoais, tecnologia de multimídia, tecnologia de compactação digital de vídeo e tecnologia de internet” (PETERS, 2003, p. 24). Aliadas a outras tecnologias, estas possibilitam vantagens logística e pedagógica, como a transmissão rápida de informações, favorecendo as possibilidades para a aprendizagem autônoma, maior interatividade e orientação para os alunos, individualização e qualidade dos programas e maior eficácia da aprendizagem.

Para a área de Gestão de Pessoas das empresas, constitui-se um excelente modo de capacitação, pois auxiliam empresas que possuem unidades distantes, horários diferenciados por turnos, além de poder ser utilizada para disseminar valores corporativos de forma rápida e evolutiva. Todos os funcionários, sendo novos ou de mais tempo na empresa, precisam de constantes atualização e desenvolvimento, alguns para desenvolverem seus conhecimentos, seja para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho, e a Educação

a Distância, relacionados ao avanço tecnológico, vem se mostrando como grande aliada das empresas nesse desafio.

As principais dificuldades encontradas em realizar treinamentos pela ferramenta de *e-learning* foram relacionadas à disponibilidade de tempo durante o trabalho em função do fluxo de clientes, pois ocorrem interrupções, alguns problemas técnicos com relação a ferramenta, a questão de não ter um local adequado, reservado para sua utilização e falta de tempo para realizar as atividades disponíveis em função das demandas do trabalho.

Os respondentes puderam contribuir com outras percepções sobre o uso da ferramenta de *e-learning* na capacitação de profissionais, e as principais percepções foram relacionadas a ser uma ferramenta eficiente, apropriada ao aprendizado constante, porém com necessidade de ter mais opções de cursos, principalmente com conteúdo técnico de produtos comercializados na loja. A esse respeito, os conteúdos foram considerados muito teóricos, e também consideraram a necessidade de terem um local adequado para a realização dos treinamentos.

Rego Junior (2001) considera que as empresas podem ter muitos benefícios acompanhando a evolução dos funcionários, programando e preparando essa força de trabalho, e através da ferramenta de *e-learning* podem receber *feedbacks* constantes para aprimorar os conteúdos que são gerados, melhorando continuamente seu conteúdo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE POSSIBILIDADES DE MELHORIAS

Analisando-se todo o conteúdo extraído da pesquisa, foram obtidas informações referentes a oportunidades de melhorias relacionadas à utilização da ferramenta de *e-learning* para a capacitação dos profissionais. Uma das principais refere-se a ter um local adequado, mais reservado na loja para a realização das atividades, pois em virtude do intenso fluxo de clientes, ocorrem inúmeras situações de interrupções. Os respondentes trouxeram, também, a percepção de que o tempo que conseguem disponibilizar durante o horário de trabalho torna-se curto para a dedicação aos treinamentos.

Algumas dificuldades encontradas podem tornar-se oportunidades para a empresa trabalhar em melhorias. Estas se referem, por exemplo, à possibilidade da ferramenta ter mais opções de cursos, principalmente com conteúdo técnico de produtos comercializados na loja, além de poder apresentar os conteúdos de forma menos teórica e mais atrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios das empresas na atualidade refere-se a desenvolver estratégias para capacitar suas equipes, buscando diversas ferramentas de disseminação de conhecimento, aliando a capacitação com a busca de otimização de recursos financeiros, buscando investimentos que tragam os resultados esperados e tornando o conhecimento um diferencial competitivo.

Através das informações advindas da pesquisa realizada e da teoria estudada, considera-se que o objetivo geral proposto no trabalho – o de analisar os níveis de capacitação percebidos por um grupo de colaboradores usuários da ferramenta de *e-learning* nas Lojas taQi – foi contemplado, bem como os objetivos específicos: foi descrita a forma como é feita a capacitação na empresa via *e-learning*, investigada a percepção das pessoas em relação a como é feita a capacitação e mapeados aspectos da percepção dos colaboradores, por categorias selecionadas, identificando-se possibilidades de melhorias. Destaca-se que este trabalho tem caráter provisório e interpretativo, não se propondo ao alcance de conclusões definitivas. Tentou-se, aqui, demonstrar a importância que a ferramenta de *e-learning* pode ter na capacitação de profissionais e seu alinhamento com as estratégias da empresa, destacando-se conceitos e atribuições desta atividade.

Quanto ao objetivo que contemplou a descrição da forma como a capacitação na empresa via *e-learning* é feita, constatou-se que há uma estrutura de profissionais sendo formada, com a finalidade e foco de preparar conteúdos e dar suporte aos profissionais usuários.

Quanto ao objetivo de identificar a percepção das pessoas em relação a como é feita a capacitação via *e-learning*, o mapeamento dos aspectos da percepção por categorias selecionadas categoria de Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultado – evidenciou aspectos importantes.

Em se tratando da categoria Reações, a percepção foi muito positiva. Foi considerado, pelos respondentes, que a ferramenta pode ser acessada tanto no trabalho como em outros locais externos a esse ambiente; que a quantidade de atividades disponibilizadas é adequada ao tempo disponível; que a construção dos conteúdos pelos profissionais dos setores de apoio, visando obter a informação técnica correta, são, efetivamente, um procedimento adequado e facilitador da aprendizagem; e que a disponibilização destes conteúdos está de acordo com o cargo dos profissionais. A linguagem utilizada nos textos do ambiente virtual foi considerada muito clara, facilitando o entendimento dos conteúdos.

Com relação à categoria Aprendizagem, a possibilidade de aprendizado através da ferramenta de *e-learning* é percebida como adequada, tendo em vista que facilita esta finalidade, e este aprendizado pode ser concretizado com o uso de exercícios e provas. A ferramenta de *e-learning* também foi percebida como adequada para ser um dos principais meios de disponibilização de conteúdo sobre procedimentos, visando à capacitação, tendo em vista a possibilidade de acesso durante o trabalho ou casa, com questões objetivas e possibilitando atualização constante dos procedimentos necessários ao desempenho do trabalho.

A Autonomia para o gerenciamento do aprendizado foi considerada como muito adequada, auxiliando na capacitação profissional, bem como a disponibilização dos conteúdos de acordo com sua complexidade.

Tratando-se da categoria Comportamento, referindo-se a aplicação efetiva dos conhecimentos adquiridos ao que é exigido no trabalho, percebeu-se que os profissionais os consideram úteis para o exercício do seu trabalho, e que este conhecimento pode ser compartilhado com outros colegas.

Na categoria Resultados, o resultado alcançado com os treinamentos através da ferramenta no desempenho do trabalho foi percebido como muito adequado, além de haver a percepção dos profissionais sobre a intenção da empresa em capacitar suas equipes tecnicamente. A capacitação via *e-learning* foi percebida, de forma geral, como tendo vantagens e benefícios em relação a outras formas de aprendizagem, principalmente ressaltando a facilidade de acesso em momentos de dúvidas, conteúdos sempre à disposição e compreensíveis, e a redução de custos por não haver a necessidade de deslocamentos para treinamentos presenciais.

Tratando-se de Oportunidades de melhorias, as percepções foram com relação à necessidade das lojas possuírem um local mais reservado para a finalidade da capacitação, visando facilitar a concentração dos profissionais e evitar interrupções em função do fluxo de clientes. Enfim, percebe-se a necessidade de adequar o estudo com o desempenho de suas atividades.

Torna-se imprescindível que empresas, no contexto atual, dispensem especial atenção ao assunto capacitação de seus profissionais, a fim de tornarem-se aptas a enfrentar com sucesso o competitivo mercado mundial. Este tema - capacitação de profissionais através de ferramentas de *e-learning*, - pode ser considerado um assunto instigante, a ser mais investigado pelas empresas, em função de que isso pode ser um grande aliado na busca dos

resultados estratégicos da empresa, fazendo com que o conhecimento se torne, de fato, uma vantagem competitiva.

É necessário que as empresas aprimorem constantemente seus métodos de capacitação, pois o mundo dos negócios está muito dinâmico e, desta mesma forma, os colaboradores precisam ter métodos dinâmicos de adquirir novas aprendizagens, novos conhecimentos, visando sua qualificação, impulsionando-os na busca de resultados cada vez mais satisfatórios.

Ao findar este trabalho, sugerem-se estudos posteriores em relação ao tema capacitação de profissionais via ferramenta de *e-learning*, pois este se mostra com grande perspectiva de futuro nas empresas. Propõe-se a ampliação da pesquisa, pois se considera este estudo limitado em função de ter abrangido apenas 9 unidades da rede de Lojas taQi, empresa com várias dezenas de equipes. Sugere-se aplicar este estudo nas demais unidades desta empresa para se ter uma noção geral da organização, visando o seu crescimento e sucesso neste segmento.

Pode-se ressaltar que este estudo trouxe grande satisfação à pesquisadora, pois proporcionou um aprofundamento de seus conhecimentos neste tema, aliando estudo bibliográfico e investigação do tema, de forma enriquecedora a partir da percepção dos profissionais que participaram desta pesquisa. Faz-se necessário agradecer a participação de todos, a sua disponibilidade e colaboração para atender as necessidades deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Cláudia. Aprendizagem nas organizações e desenvolvimento gerencial. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites *et al.* **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 91-107.
- BARROS, Daniela Melaré Vieira. **Educação à distância e o universo do trabalho**. Bauru – SP: EDUSC, 2003.
- BAUMGARTNER, Marcos A. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001. p. 01-06
- BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. São Paulo: Autores Associados, 1999.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. O desafio da gestão de recursos humanos. In: **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson, 2003. p. 2-26.
- _____. Treinamento e desenvolvimento. In: **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson, 2003. p. 133-73.
- CARDOSO, Fernando de Carvalho; PESTANA, Thiago. Treinamento *online* (*e-learning*). In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001. p. 205-20.
- CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 1994. p. 103-15.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KRAMER, Érika A. W. Coester (org.). **Educação a distância**: da teoria à prática. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- McGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites *et al.* **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 211-28.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do conhecimento. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001. p. 185-203.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PETERS, Otto. **A educação à distância em transição**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.

REGO JÚNIOR., L. C. M. E-learning. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001. p. 221-34.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Questionário Aplicado aos Colaboradores

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa tem por objetivo fundamentar meu Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da UNISINOS/ Universidade do Vale do Rio dos Sinos. .

O objetivo geral desta pesquisa é analisar níveis de capacitação percebidos pelos colaboradores desta empresa a respeito do uso da ferramenta de *e-learning*, investigando suas opiniões sobre isso.

O questionário que segue, abaixo, tem a finalidade de coletar estes dados para que sirvam de base para análise do tema acima referido. Nesse sentido, solicito a gentileza de sua colaboração no preenchimento das questões que seguem utilizando os critérios sugeridos em cada uma delas. Os resultados serão divulgados somente de forma compilada, reunida, garantindo a confidencialidade das informações.

Desde já agradeço sua colaboração, solicitando que o questionário a seguir seja devolvido no máximo em 2 dias após o seu recebimento.

Obrigada.

Mônia Karina Klein

São Leopoldo, 10 de julho de 2012.

Questionário:

Dados de identificação:

Idade:

Sexo: () Masculino () Feminino

Cargo:

Escolaridade:

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

() Outro: _____

Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 ano e 1 mês a 2 anos
- De 2 anos e 1 mês a 3 anos
- Acima de 3 anos e 1 mês

Informações Gerais:

1. Antes de iniciar suas atividades nesta empresa, você já havia feito treinamentos via *e-learning*?
 - Sim
 - Não

2. Classifique os seus conhecimentos de informática.
 - Muito maus
 - Fracos
 - Razoáveis
 - Bons
 - Muito bons

3. De que local você acessa mais vezes a plataforma de *e-learning*?
 - Casa
 - Trabalho
 - Outro local.Qual? _____

4. Indique com que frequência você acessa a ferramenta de *e-learning*.
 - Diariamente
 - 1 vez por semana
 - Frequentemente (De 2 a 4 vezes na semana)
 - Eventualmente (Quando surge necessidade em decorrência do trabalho)
 - Raramente (De 2 a 4 vezes no mês)

Reações

5. Indique sua opinião a respeito da afirmação que segue:
A quantidade de atividades em *e-learning* disponibilizada é adequada em relação ao tempo disponível.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
6. Os conteúdos dos cursos virtuais são desenvolvidos pelos profissionais dos setores de apoio, responsáveis pelo suporte às operações diárias da loja, visando obter a informação técnica correta. Em sua opinião esse procedimento da empresa é:
- Adequado. Facilita a aprendizagem
 - Inadequado. Dificulta a aprendizagem
 - Indiferente
7. Como você percebe a questão dos treinamentos serem disponibilizados de acordo com o cargo do profissional?
- Adequado. Favorece a aprendizagem.
 - Inadequado. Dificulta a aprendizagem
 - Indiferente
8. Em relação ao tipo de linguagem utilizada nos textos do ambiente virtual, você considera que ela é:
- Muito clara. Facilita o seu entendimento
 - Pouco clara. Dificulta o seu entendimento
 - Indiferente

Aprendizagem

9. Indique a sua percepção quanto à possibilidade de Aprendizado através da ferramenta de *e-learning*.
- Adequada. Facilita o seu aprendizado
 - Inadequada. Dificulta seu aprendizado
 - Indiferente
10. Os exercícios e provas propostos na plataforma de *e-learning* são úteis na concretização da aprendizagem dos conteúdos do treinamento. A respeito desta afirmação, qual a sua opinião?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
11. A ferramenta de *e-learning* é um dos principais meios de disponibilização de conteúdo sobre procedimentos visando à capacitação para o desempenho das atividades diárias. A respeito desta afirmação, qual a sua opinião?
- Adequada. Facilita o seu aprendizado
 - Inadequada. Dificulta seu aprendizado
 - Indiferente
- Justifique sua resposta: _____
12. Tendo à disposição conteúdos através da ferramenta de *e-learning*, que auxiliam na sua capacitação profissional, podendo ser acessados a qualquer momento, qual a sua percepção sobre a autonomia que você tem para gerenciar a sua aprendizagem?
- Muito adequada
 - Razoavelmente adequada
 - Pouco adequada
 - Inadequada
- Por quê? _____

13. Os treinamentos são organizados e disponibilizados de acordo com a complexidade de informações, ou seja, inicialmente os treinamentos possuem informações básicas e, conforme são concluídos, os treinamentos tornam-se mais específicos de acordo com o desempenho do seu cargo, para facilitar sua aprendizagem. A respeito desta afirmação, qual a sua opinião?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente
- Por quê? _____

Comportamento

14. Os conteúdos disponíveis na plataforma de *e-learning* são úteis na execução diária do seu trabalho. A respeito desta afirmação, qual a sua opinião?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente
15. O conhecimento adquirido através da ferramenta de *e-learning* pode ser compartilhado com outros colegas de trabalho. Sobre esta afirmação, qual sua opinião?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Resultados

16. O resultado que você alcança com o treinamento através da ferramenta de *e-learning* no desempenho do teu trabalho é:
- () Muito adequado
 - () Razoavelmente adequado
 - () Pouco adequado
 - () Inadequado
17. Você percebe a intenção da empresa em capacitar suas equipes tecnicamente, para que atendam os resultados esperados, através da disponibilização de uma ferramenta de *e-learning*?
- () Sim
 - () Não
18. Você concorda que o treinamento via *e-learning* fornece vantagens e benefícios em relação às outras formas de aprendizagem?
- () Sim.
Quais? _____

 - () Não.
Por quê? _____

19. Indique qual a principal dificuldade que você encontra em realizar treinamentos via *e-learning*: _____

20. Caso queira contribuir com outras percepções sobre o uso da ferramenta de *e-learning* na capacitação de profissionais descreva-as neste espaço:
