



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.13, n.2, p. 58-86, dez. 2023.

## ARTIGO ORIGINAL

# OS DESAFIOS PARA O APROVEITAMENTO DOS TREINAMENTOS A DISTÂNCIA EM ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES

## ORIGINAL ARTICLE

# THE CHALLENGES FOR THE USE OF DISTANCE TRAINING IN ORGANIZATIONS: THE PERCEPTION OF WORKERS

**Danielli Pereira Silva Marques<sup>1</sup>**

**Patrícia Kinast de Camillis<sup>2</sup>**

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, Brasil

### Resumo

Para tornarem-se mais competitivas, as organizações têm ampliado seus investimentos em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que geralmente se mostram como estratégias eficazes no processo de capacitação das equipes. As plataformas de ensino a distância EaD lançaram os treinamentos on line de modo que grande parte de corpo funcional tenha acesso aos treinamentos e cursos. Diante do contexto explorado, este estudo versa sobre os desafios para melhorar o aproveitamento dos treinamentos a distância realizados nas organizações. O objetivo geral do estudo é: analisar a percepção do trabalhador treinado sobre os desafios para um melhor aproveitamento do treinamento a distância na organização. E como objetivos específicos: identificar as dificuldades individuais e organizacionais dos trabalhadores que realizam treinamentos EaD e identificar elementos facilitadores para o aproveitamento dos treinamentos e descrição de possibilidades para um melhor aproveitamento da prática Educacional a Distancia EaD nas organizações, pela percepção dos trabalhadores. O método proposto para estudo é uma pesquisa quantitativa para analisar a percepção de uma equipe de colaboradores em uma instituição financeira de grande porte na qual esses funcionários participam constantemente do treinamento EaD, através de uma universidade corporativa da própria organização. Espera-se com esta pesquisa aprimorar as ações voltadas para Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em EaD para um melhor desempenho da equipe de funcionários, motivando e valorizando, possibilitando que a força de trabalho treinada e engajada atendera às demandas urgentes da organização.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa; Treinamento a distância, Avaliação de Treinamentos; Capital Humano.

### Abstract

In order to become more competitive, organizations have increased their investments in Training, Development and Education (TD&E) actions, which generally prove to be effective strategies in the team qualification process. EaD distance learning platforms launched online training, so that a large part of the workforce has access to training and courses. Given the explored context, this study deals with the challenges to improve the use of distance training carried out in organizations. The general objective of the study is: To analyze the trained worker's perception of the challenges for a better use of distance training in the organization. And as specific objectives: Identify the individual and organizational difficulties of workers who carry out EaD training; identify facilitating elements for the use of training and description of possibilities for a better use of the Distance Learning Education practice in organizations, from the perception of workers. The method proposed for the study is a quantitative research, to analyze the perception of a team of employees in a large financial institution, where these employees constantly

<sup>1</sup> E-mail: daniellipereirasilva@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora, Mestre e Bacharel em Administração pela UFRGS/Brasil com período de doutorado-sanduiche na The Open University, Faculty of Sociology na Inglaterra/UK. Professora no Mestrado Profissional em Administração na UniAlfa, Goiânia/GO. E-mail: patricia.camillis@unialfa.com.br.

participate in EaD training, through a corporate university of the organization itself. This research is expected to improve actions aimed at Training and Development (T&D) in EaD, for a better performance of the staff, motivating and valuing, enabling the trained and engaged workforce to meet the urgent demands of the organization.

**Keywords:** Corporate University; Distance Training; Training Evaluation; Human capital.

## INTRODUÇÃO

Para tornarem-se mais competitivas, as organizações estão ampliando seus investimentos em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que geralmente se mostram como estratégias eficazes no processo de capacitação das equipes. Além disso, estas ações têm sido amplamente recomendadas à melhoria do desempenho no exercício das atividades laborais (SEIDL; LEANDRO-FRANÇA; MURTA, 2018).

Na visão de Gonçalves e Mourão (2011), ações de treinamentos contribuem para o aumento da capacidade de executar a estratégia traçada e adaptar-se de acordo com as mudanças ambientais.

O ambiente corporativo competitivo demanda de suas equipes de trabalho um constante desenvolvimento de suas competências, que acontecem a partir das ações de Treinamento e Desenvolvimento, promovidos pela própria empresa. Segundo Grohmann e Kauffeld (2013), o treinamento visa responder às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações sendo ambos elementos complexos dentro da cultura organizacional. Entretanto, essas ações precisam ser avaliadas.

Segundo Bussler, Hsu, Storopoli e Maccar (2019), a evolução do uso da educação a distância (EaD) é promovida a partir do avanço da tecnologia e tem se mostrado como uma tendência para a educação nos próximos anos, além de ser uma oportunidade de negócio. As interpretações das tendências de estudos futuros transformadas em cenários para a EaD podem ser facilmente utilizadas em universidades corporativas (UCs). E serão úteis para a gestão desse modelo de educação que está em ascensão e que no futuro poderá dominar o método tradicional de ensino empresarial.

Para Friedrich, Santos e Hein (2021), as universidades corporativas migraram para um formato virtual facilitado pelo desenvolvimento de tecnologias digitais com maior ênfase no alinhamento do treinamento corporativo e pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Desse modo, os autores salientam que tanto os treinamentos presenciais quanto aqueles a distância ainda carecem de uma relação mais consistente com o desempenho organizacional para comprovar seu alinhamento com as estratégias propostas pela empresa.

Com uma extensa presença geográfica, as dificuldades para manter os treinamentos presenciais corporativos são um constante desafio. Por outro lado, o dinamismo dos mercados exige constantes atualizações tecnológicas e de processos para a execução dos negócios, o que demandou a implementação de outras modalidades de treinamento (FRIEDRICH; SANTOS; HEIN, 2021). Desta forma, as plataformas de ensino a distância lançaram os treinamentos *on line* de modo que grande parte de corpo funcional tenha acesso aos treinamentos e cursos. Nesse contexto, destaca-se a importância da avaliação do treinamento para a organização, processo este responsável pelo abastecimento de informações que garante o retorno de dados sobre as ações de treinamento EaD e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema. Vale ressaltar avaliação de possibilidade e oportunidade de melhorias.

Segundo Veloso et al. (2015), referente às ações, o impacto do treinamento no trabalho foi avaliado como mediano em suas pesquisas, tanto na opinião de egressos dos treinamentos quanto das chefias. Para os autores, com resultado dos estudos da sua pesquisa, avalia-se que as novas competências adquiridas nos treinamentos examinados não exigiam equipamentos e materiais diferentes dos já utilizados pelos servidores em seu dia a dia de trabalho.

Segundo os estudos de Veloso et al. (2015) sobre os fatores que afetam a transferência de aprendizagem para local de trabalho, o principal objetivo da investigação na pesquisa bibliográfica é a identificação e análise de alguns fatores que afetam a transferência da aprendizagem no contexto de treinamento para o local de trabalho. A pesquisa foi em dois grupos de participantes independentes com a frequência de duas ações de treinamento distintas relativamente às competências a

desenvolver, ao design do treinamento e à identificação das necessidades de capacitação: informática na visão do utilizador e direção eficiente.

Veloso et al. (2015) procuram, ainda, de acordo com a coleta de dados, extrair orientações com vista a maximizar a transferência das aprendizagens para o local de trabalho. No estudo bibliográfico realizado vale ressaltar as novas ferramentas (que já estavam disponíveis no local de trabalho antes do treinamento, por exemplo: viaturas e seus acessórios, *softwares* dos computadores), mas que foram alvo de uma apresentação formal e incentivo à utilização aos treinados.

Quanto à utilização das ferramentas, foram introduzidas as noções significativas e parciais, implicando a primeira o recurso intencional, global, frequente e vantajoso de novas ferramentas. Ao passo que a segunda remete para o uso esporádico ou ocasional e sem antecipação de vantagens demarcadas. Silva, Maranhão e Fernandes (2015) relatam em seus aprendizados que o treinamento adequado otimiza a relação indivíduo/organização, propiciando melhor desempenho das tarefas e eficiência estratégica.

A utilização das metodologias a distância e a sua combinação com ações de treinamento empresariais destinam-se a contribuir para o atendimento à demanda de capacitação por parte das empresas. Os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e podem atender à demanda por educação (SILVA; FONSECA; SILVA; JÚNIOR; PIURCOSKY, 2018).

O treinamento e desenvolvimento educacional resultando no processo de aprendizagem, a partir de novo modelo educacional na modalidade a distância, com a inserção das tecnologias da informação e da comunicação, auxiliam para a divulgação do conhecimento no qual os funcionários adquirem experiência em seu próprio ritmo, trazendo impacto nas formas de aprendizagem.

Diante dos conhecimentos adquiridos via treinamento e desenvolvimento, a gestão dos indivíduos no âmbito profissional tornou-se flexível, facilitando o desempenho das equipes e alcance das estratégias organizacionais. Para Silva, Maranhão e Fernandes (2015), os novos paradigmas organizacionais impõem novas

premissas de produção e organização do trabalho e uma cultura de constante aperfeiçoamento e qualificação profissional.

Estudos recentes dos autores Friedrich, Santos e Hein (2021), realizados acerca dos treinamentos presenciais quanto a distância, detectam essa carência de uma relação mais consistente com o desempenho organizacional para comprovar seus alinhamentos com as estratégias propostas pela empresa e abordam resultados positivos e negativos. Os achados apontam que nos dois grupos de gestores os treinamentos presenciais apresentaram resultados negativos sobre o desempenho individual, enquanto os treinamentos a distância mostraram resultados positivos para os gestores pessoa jurídica e negativos para pessoa física (FRIEDRICH; SANTOS; HEIN, 2021, p.1).

Deste modo, é observado na análise dos autores que, independente da modalidade de ensino, estabelecer uma ligação entre aprendizagem organizacional e desempenho individual é um grande desafio a ser alcançado.

Determinados estudos sobre treinamento e desenvolvimento consideram que 90% da aprendizagem adquirida no ambiente de trabalho ocorre de maneira informal (COELHO, 2009). Desta forma, faz-se necessário verificar o cenário organizacional no qual as ações de treinamentos e desenvolvimento foram realizadas para adequação, cenário e estudo dos benefícios que o sistema de ações trouxe de aproveitamento no ambiente de trabalho. Tornam-se grandes desafios a gestão, minimizando a incapacidade de transferência dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos e aproveitamento adequado da equipe treinada.

De acordo com Friedrich, Santos e Hein (2021), do ponto de vista prático, das pesquisas sobre influência do treinamento presencial e a distância e sobre o desempenho individual dos treinados, possibilita uma melhor compreensão da eficácia dos programas de treinamento interno e sua capacidade de gerar conhecimento estratégico para a organização ajuda as organizações a discernirem a criação de manutenção de tais programas ou investir recursos em outra forma de aprendizagem organizacional.

Os autores Silva et al. (2018) evidenciam os programas de educação corporativa a distância. O *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para funcionários.

Tornam-se ferramentas importantes de gestão compreender os desafios para melhorar o aproveitamento dos treinamentos a distância realizados nas organizações. De acordo com Borges-Andrade (2006), o maior erro da organização consiste em não realizar algum tipo de avaliação de treinamento, o que indica a falta de responsabilidade social e de compromisso com os participantes, com o trabalho e com a organização.

Diante do contexto explorado, o presente estudo apresenta como objetivo geral analisar a percepção do trabalhador treinado sobre os desafios para um melhor aproveitamento do treinamento a distância na organização.

De acordo com Silva, Maranhão e Fernandes (2015), a elaboração e implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos que permita a flexibilização das organizações frente às constantes exigências dos ambientes internos e externos são alguns dos principais objetivos das organizações que buscam a sua sobrevivência e manutenção de seu capital intelectual.

Segundo Pelegrini et al. (2017), a educação a distância ganhou destaque com o avanço das tecnologias, fazendo com que muitos pesquisadores se voltassem para o tema. A partir disso, justifica-se a importância de compreender a dinâmica do campo de estudo sobre EaD para o avanço da ciência e identificação de lacunas e direções na produção do conhecimento e um melhor aproveitamento dos treinamentos a distância pelas organizações.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Heemann (2013), a Educação a Distância Corporativa é como uma alternativa que possibilita interligar a aprendizagem com as necessidades estratégicas de negócios ao direcionar o ensino às exigências das organizações de forma objetiva,

possibilitando a (re)educação dos colaboradores, reciclando os seus conhecimentos mediante uma cultura de aprendizagem contínua com o foco no desenvolvimento pessoal e profissional.

A produção de conhecimento quanto à avaliação sobre em que medida as competências aprendidas em ações de TD&E são transferidas para o trabalho tem sido crescente entre especialistas da área. Neste sentido, há dois tipos de avaliações de transferências de ações de TD&E: em amplitude e em profundidade. O impacto em amplitude avalia os efeitos mais gerais do treinamento sobre o desempenho global, as atitudes e a motivação dos participantes. Já o impacto em profundidade refere-se aos efeitos diretos e específicos do treinamento com base nos seus objetivos instrucionais sobre o desempenho posterior dos participantes no trabalho (SEIDL; LEANDRO-FRANÇA; MURTA, 2018).

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

De acordo com Costa e Cochia (2013), o progresso da Educação a Distância pode estar associado à criação da primeira lei sobre as diretrizes e bases em EaD no Decreto Lei. 4.024/61, que indica a possibilidade da educação por meio da modalidade a distância. Contudo, somente em 2005, a EaD foi caracterizada pelo poder público como modalidade educacional, segundo o Decreto de Lei 5.622/05.

Entretanto, o Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, foi revogado pelo Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017, onde o art. 1º apresenta as informações:

Considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

No momento atual, para Araújo e Dias (2018), o conhecimento configura-se como um diferencial competitivo para as organizações: quanto mais utilizado mais expressivo constitui-se o valor por ele agregado, sendo um aspecto fundamental para proporcionar inovação dos produtos e serviços. Neste cenário, de acordo com autores

acima citados, as pessoas ocupam um papel essencial, por isso a gestão do capital humano deve ser considerada uma ação primordial para as instituições.

Para Araújo, Abbad e Freitas (2019), as ações de TD&E são definidas como estratégias de aprendizagem formal que podem variar quanto à duração, à complexidade e à proximidade com objetivos estratégicos, entre outros atributos. Treinamento é um conceito adotado para ações direcionadas à melhoria do desempenho atual de um trabalhador no cargo ou função que ele ocupa. Desenvolvimento refere-se às ações voltadas ao crescimento pessoal e profissional do funcionário sem correlação direta com as atividades que são realizadas atualmente ou mesmo com atividades futuras.

Para Araújo e Dias (2018), a organização que identifica suas lacunas de aprendizagem e empreende medidas educativas que cooperam no processo de geração de conhecimentos não estão apenas sobrevivendo, mas ocupando um lugar diferenciado no âmbito corporativo, por isso a necessidade de qualificação contínua dos seus colaboradores.

Na visão de Araújo, Abbad e Freitas (2019), a crescente produção de conhecimentos sobre treinamentos e seus efeitos sobre pessoas, organizações e sociedade ainda é relativamente rara em pesquisas que investigam a relação entre a aprendizagem, reações e impacto do treinamento no trabalho do egresso. Os resultados das pesquisas nacionais e estrangeiras têm mostrado que as relações entre as reações dos treinados, a aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho do egresso não são consistentes, em especial no que se refere às relações entre aprendizagem e os dois outros efeitos ou níveis (reações e impacto).

Na visão de Coelho Junior e Abbad (2010), as organizações necessitam de importante ferramenta estratégica e de vantagem competitiva nas práticas de gerenciamento de pessoas, principalmente em virtude do avanço tecnológico ao qual as organizações vêm sendo submetidas.

De acordo com estudos de Friedrich, Santos e Hein (2021), tanto os treinamentos presenciais quanto aqueles a distância ainda carecem de uma relação

mais consistente com o desempenho organizacional para comprovar seu alinhamento com as estratégias propostas pela empresa.

### **Subsistemas de TD&E**

Um programa de TD&E é estruturado com ações sistematizadas de aprendizagem que podem ser classificadas, hierarquicamente, como Informação, Instrução, Treinamento, Desenvolvimento ou Educação. Segundo Veloso et al. (2015), o modelo conceitual da distância de transferência apresenta um continuum entre duas fases do "processo de aprendizagem" até à "transferência efetiva para o local de trabalho".

A primeira inclui as subfases: aquisição do conhecimento (*Know That*), aquisição de conhecimento para ser aplicado (*Know-how*) e melhorar a capacidade de desempenho por meio da prática. A segunda as subfases: aplicação do conhecimento ao contexto de trabalho, repetição e manutenção das transferências, e generalização dos saberes para aplicação nos variados contextos profissionais ao longo da vida (transferência distante).

O sistema de TD&E é composto por três subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação de treinamento, sendo todos importantes para garantir a efetividade das ações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Conforme apontamentos de Heemann (2013), o cenário mundial vem sofrendo inúmeras mudanças decorrentes do processo de globalização e surgimento sucessivo de novas tecnologias de informação e comunicação. Para as organizações, tal mudança contínua faz com que elas busquem a necessidade de investir no seu capital intelectual. A autora assegura que o ser humano está em constante estado de alerta para ensinar, aprender e nos adaptarmos ao novo.

O ciclo de aprendizagem atualmente é de três anos relatado pela autora, ou seja, a cada três anos, os conhecimentos que envolvam tecnologia precisam ser revigorados. Concluindo seus apontamentos, é fácil perceber a desarmonia entre o que um funcionário aprende nas ações de treinamento do que ele precisa saber para desempenhar uma função no seu local de trabalho.

## AVALIAÇÃO E IMPACTO DO TREINAMENTO

Ao planejar-se qualquer treinamento, deve-se otimizar tanto os processos de aquisição de conhecimentos quanto a possibilidade de transferência dos mesmos na situação de trabalho. E, ao avaliar-se um treinamento nos seus mais diferentes níveis, deve-se levar em conta todos os passos adotados para o planejamento do mesmo, bem como as características individuais e de contexto relacionado à aplicabilidade de tal treinamento (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010).

Como resultado das pesquisas realizadas pelos autores, a análise da literatura sobre avaliação em TD&E mostra ainda que: as medidas de aprendizagem, reações e impacto de treinamentos no trabalho comumente utilizadas nas pesquisas são questionários aplicados em participantes e egressos de treinamentos; há relativamente poucas pesquisas que adotam mais de uma fonte humana de avaliação, além do treinamento ou egresso, como chefes, pares e colegas; a aprendizagem tem sido mensurada por instrumentos com poucas evidências de validade, construídos em níveis de complexidade incompatíveis com os objetivos dos treinamentos.

Essas lacunas e falhas metodológicas dificultam o desenvolvimento dos modelos teóricos de avaliação que não têm avançado nas últimas duas décadas na produção de conhecimentos sobre aprendizagem em treinamentos, tampouco sobre o relacionamento desse efeito com reações e impactos dos treinamentos no trabalho.

Segundo Mourão, Abbad e Zerbini (2012), treinamentos corporativos realizados via Intranet têm sido cada vez mais frequentes e o desafio de avaliá-los torna-se presente para pesquisadores e profissionais. De acordo com Veloso et al. (2015), a transferência da aprendizagem referente aos conhecimentos adquiridos nos treinamentos EaD refere-se ao grau em que os treinados aplicam de maneira efetiva e contínua os conhecimentos no trabalho.

Trata-se de um conceito complexo, multidimensional e que requer uma análise multinível. É importante analisar em que circunstâncias emergem as necessidades de treinamento, em que contexto ocorre a transferência dos conhecimentos e aptidões adquiridos, bem como os fatores de transferência implicados quer como facilitadores, quer como obstáculos.

A avaliação dos treinamentos oferecidos vem, então, sendo realizada com o objetivo de verificar a efetividade de tais ações instrucionais. Os níveis mais comuns de avaliação da eficácia dos treinamentos são: reações, suporte à aprendizagem e à transferência do aprendido e impacto de treinamento no trabalho. O trabalho que os autores desenvolveram apresenta as etapas de validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento realizado totalmente a distância oferecida pela universidade corporativa de uma organização bancária de âmbito nacional (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010).

De acordo com Mourão, Abbad e Zerbini (2012), em relação ao impacto do treinamento no trabalho pode-se dizer que ele é a razão da existência das ações de treinamento e desenvolvimento, pois, não basta haver aquisição sistemática de conhecimentos, é preciso que esses sejam capazes de provocar uma mudança na atuação dos indivíduos e nos resultados das organizações.

Conforme relatado por Coelho Junior e Abbad (2010), no atual cenário globalizado, as organizações caminham planejando e desenvolvendo, constantemente, ações de capacitação e aprendizagem junto aos seus membros. Tais ações estão sendo utilizadas pelas organizações a fim de garantir o desenvolvimento contínuo dos funcionários face à obsolescência do conhecimento, típica do atual cenário contemporâneo.

Na visão dos autores Santos e Jorge (2021), os funcionários têm um papel primordial para o crescimento e desenvolvimento organizacional. A figura do líder evidencia-se como a “chave” para que essa prosperidade ocorra. Nas ações de treinamento poderão influenciar os demais a assumir esse mesmo compromisso. A gestão obtém uma oportunidade de aperfeiçoamento da equipe, em especial se as metas propostas pelas qualificações forem consideradas.

Santos e Jorge (2021) seguem o pensamento ressaltando metas que sejam as mais coerentes possíveis. Tais sujeitos devem estabelecer estratégias que contribuam para motivação, confiança e cumplicidade de seus liderados, assim como atendam aos interesses organizacionais.

Avaliação de impacto em profundidade refere-se à mensuração dos resultados da aplicação de um treinamento específico. Avalia-se o quanto dos conhecimentos e

habilidades adquiridas em situações específicas de um treinamento estão sendo aplicados pelo treinado, efetivamente, em seu trabalho. Mede o comportamento do indivíduo no cargo a partir de itens de verificação extraídos diretamente dos objetivos instrucionais do treinamento.

O impacto em amplitude seria mais distal aos objetivos instrucionais previamente determinados. Seriam ações que o indivíduo apresenta em virtude do treinamento, mas que não eram esperadas que ele desempenhasse quando da elaboração do evento instrucional (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010). Uma das premissas básicas para avaliar-se um treinamento é que o mesmo tenha sido planejado e articulado de acordo com suas necessidades e resultados esperados.

## TREINAMENTOS VIA EAD NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme apontamentos de Araújo e Dias (2018), o conhecimento possibilita a inovação das organizações. Diante desta realidade, é fundamental desenvolver ações educativas que favoreçam a aprendizagem dos colaboradores. A educação a distância vem suprir as necessidades de aprendizagem dos dias atuais.

Segundo Litto e Formiga (2014, p.30), existe um número significativo de cursos livres e programas ministrados pelas empresas (dentre as quais as chamadas universidades corporativas). O mercado é extremamente amplo e promissor. Vale lembrar que sempre existem melhorias dos sistemas de comunicação e isso favorece a expansão. Os custos tendem a ser reduzidos e, no decorrer do tempo, a burocracia para os credenciamentos deve ser diminuída à medida que as instituições alcançam a maturidade desejável pelos órgãos credenciadores.

## TREINAMENTOS EAD x E-LEARNING

Com a introdução de sistemas de comunicação mediada pelo computador, emergem novas práticas de ensino as quais nos levam a novas reflexões sobre o papel do professor no processo de ensino-aprendizagem. Na sala de aula virtual, o ambiente é diferente do presencial, pois não existem as quatro paredes fisicamente,

o quadro-negro, a disposição das cadeiras; geralmente todas voltadas para o professor. Também mudam as noções de espaço geográfico e de tempo: o acesso pode ser feito de qualquer lugar do planeta pela Internet e o tempo é expandido a uma ou mais semanas ou dias, diferentemente da hora regular da sala de aula tradicional, que requer um determinado horário específico.

Como é o processo de ensino nesse novo ambiente e qual é o papel do professor nele? A aprendizagem *on line* ou *e-learning* parece requerer técnicas de ensino diferentes devido à introdução dessa nova noção de tempo e de espaço, da mídia e também da pedagogia apropriada aos ambientes colaborativos *on line* (LITTO; FORMIGA, 2014, p.74).

EaD é a sigla utilizada para Ensino a Distância no intuito de identificar a modalidade de ensino ocorrida em ambiente virtual sem a necessidade de presença física em um ambiente de aprendizagem de forma presencial ou semipresencial. Conforme apontamentos de Abbad, Correa e Meneses (2010), a capacidade de os alunos gerirem seus próprios processos de aprendizagem torna-se necessária à medida que as tecnologias da informação e comunicação são inseridas no campo do treinamento organizacional e transferem para os estudantes as responsabilidades anteriormente atribuídas aos professores.

É importante evidenciar as diferenças entre os métodos de ensino EaD e *e-learning*, pois tratam-se de estruturas diversas de aprendizado. O ensino a distância é identificado como EaD, o *e-learning* é o ensino dentro de um ambiente virtual de aprendizagem. No contexto deste estudo trabalharemos com o termo EaD por tratar-se de fácil entendimento para o público pesquisado.

De acordo com apontamentos de Silvia, Fonseca e Silvia (2018), apesar das limitações de infraestrutura tecnológica existente em diferentes partes do país, a adoção do *e-learning* configura-se como estratégia essencial para garantir a disponibilidade e acessibilidade dos programas de educação corporativa aos seus funcionários, confirmando as hipóteses de pesquisa e a literatura referenciada. Os autores ressaltam que, dentre os programas de educação corporativa a distância, o *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para funcionários.

Segundo Silvia, Fonseca e Silvia (2018), o investimento das organizações em projetos de educação a distância vem despontando como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. O surgimento de diferentes terminologias atesta o avanço do conceito EaD e da utilização dos recursos computacionais para comunicação. Numa perspectiva empresarial, a EaD contribui para a área de treinamento das empresas com o incremento de soluções tecnológicas.

O atual panorama de transformações no mundo do trabalho e nas organizações vem promovendo importantes reflexões teórico/práticas acerca do alinhamento entre as demandas e necessidades organizacionais e as ações de capacitação desenvolvidas junto aos indivíduos. Neste cenário, torna-se fundamental às organizações a investigação das inter-relações entre as demandas e exigências de mercado e a necessidade de adaptação e inovação de suas práticas de produção e gerenciamento de pessoas (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010).

Silva, Melo e Muyder (2015) revelam que atualmente a palavra-chave da EaD é a interação em que as tecnologias de comunicação mais efetivas exercem um papel fundamental. Os autores destacam que a comunicação é primordial não apenas na interação entre professor/tutor/aluno, pois a institucionalização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) requer o envolvimento de todos os processos organizacionais, abrangendo todas as etapas de aprendizado referente aos treinamentos ministrados na EaD. Segundo Araújo e Dias (2018), os personagens da EaD (professor, tutor, aluno e gestor) necessitam possuir competências inerentes ao domínio tecnológico para utilizar as tecnologias digitais.

Segundo Coelho Junior e Abbad (2010), os pressupostos da chamada educação tradicional vêm sendo modificados e incorporados ao ensino a distância. Inserido o uso de novas tecnologias, algumas delas são representadas por vídeo conferências, *CD-roms*, *offline* e *on-line*, internet, intranet, uso de softwares e hoje as universidades corporativas (UCs).

Conforme Litto e Formiga (2014, p. 19), a principal inovação das últimas décadas na área da educação foi a criação, a implantação e o aperfeiçoamento de uma nova geração de sistemas de EaD que começou a abrir possibilidades de

promoverem-se oportunidades educacionais. Segundo os autores, tudo indica que a EaD tornar-se-á no Brasil e no mundo uma realidade em ascensão. Nas próximas décadas deverá reunir mais alunos do que a educação 'presencial' e com formatos mais ricos e mais variados do que jamais, anteriormente, foi imaginado.

### **Dificuldades do EAD nas organizações**

Para o sucesso de um curso a distância EaD, é de suma importância que se estabeleça um planejamento detalhado das atividades e dos mecanismos de comunicação que serão usados. Após esse detalhamento, é preciso estabelecer claramente as regras de modo que os alunos compreendam os prazos e as formas de comunicação e possuam o entendimento dos intervalos de tempo determinados para a realização das atividades propostas. Com a clareza de regras é possível não só evitar as ansiedades como também determinar os limites da individualidade dos participantes, embora todos estejam trabalhando para um mesmo propósito (LITTO; FORMIGA, 2014, p.148).

As atitudes dos participantes do treinamento em relação à EaD são variáveis importantes porque, em que pesem os resultados de pesquisa mostrando a eficácia dessa modalidade em diversos contextos educacionais, ainda há preconceito em relação à educação a distância pela modalidade tradicional (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

Os autores evidenciam que indivíduos que demonstram maiores problemas em relação à utilização dos elementos eletrônicos dos cursos a distância apresentam maior chance de afastarem-se de programas educacionais. Além dos aspectos ergonômicos e de habilidade com as novas tecnologias, também as atitudes podem ser um possível fator influenciador da efetividade das ações de treinamento a distância.

### **MÉTODO**

O método realizado para este estudo é uma pesquisa quantitativa para analisar a percepção da equipe funcionários de uma instituição financeira de grande porte na qual os funcionários participam constantemente do treinamento EaD através de uma universidade corporativa da própria organização. A pesquisa foi submetida a

aprovação da área de Gestão de Pessoas da organização, além de ter sido aprovada em banca de qualificação para projeto de pesquisa na instituição a qual as autoras estão vinculadas. Desta forma, não existe número de parecer específico.

Esta primeira etapa estabeleceu inicialmente as questões ou hipóteses da pesquisa quantitativa. Procede-se, então, à seleção da amostra da população e coletam-se os dados requeridos (GIL, 2017, p. 113).

A estrutura organizacional objetiva da empresa é composta pela presidência, diretorias e gerências em primeira escala de níveis comando, prosseguindo com as Superintendências subdivididas em Gerências regionais que atuam através de 35 centros de assistência espalhados por todo território nacional e que atualmente conta com mais de 3.000 funcionários.

A amostra escolhida para o estudo nesta organização é centro de assistência de Goiânia por acessibilidade regional ao pesquisador. Na unidade de serviço em Goiânia atuam uma equipe de 44 funcionários lotados em cargos como o de gerente de centro, gerentes de grupo, técnicos especialistas e técnicos.

Existem na equipe de funcionários multiplicadores que são os próprios colaboradores com maior experiência no cargo que recebem da organização a formação e remuneração para a realização da atividade em questão. A pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra (GIL, 2017, p. 60).

A amostra total da pesquisa foi respondida por 100% da equipe composta por 44 participantes que colaboraram com a coleta dos dados através das respostas ao questionário proposto sobre desafios para aproveitamento dos treinamentos a distância na organização e sobre a percepção da equipe no período de 27/06/2023 a 07/07/2023.

A coleta de dados foi realizada de forma *on line* através do uso do aplicativo *microsoft forms* para criação do questionário da pesquisa e envio posterior do *link* com o formulário eletrônico a ser respondido no intuito de agrupar a percepção da equipe. Este *link* foi divulgado à equipe de funcionários por e-mail e pelo aplicativo de

WhatsApp. Antes da coleta de dados foi realizado um pré-teste com uma amostra de 4 pessoas de fora da organização que já tinham realizado algum tipo de treinamento EaD.

Para a investigação do entendimento do questionário, foi solicitado aos respondentes do questionário que indicassem se as questões haviam gerado dúvida ao responder e ambiguidade na pergunta. Realizados os ajustes necessários, pré e pós-teste, o *link* foi disponibilizado para amostra de 44 funcionários da empresa.

As perguntas do questionário da pesquisa foram desenvolvidas a partir dos objetivos do trabalho e do referencial teórico no nível de percepção de aprendizagem e desafios para aproveitamento. No início do questionário, os colaboradores assinalavam o Termo de Consentimento de Livre Esclarecimento (TCLE) para, então, iniciar as respostas. O instrumento para coleta de dados ocorreu por meio de um questionário composto por perguntas estruturadas com a utilização de uma escala Likert de 5 pontos variando entre concordo totalmente e discordo totalmente.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva básica apresentando uma totalidade de resposta a cada pergunta proposta no questionário na qual o pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações (VIEIRA, 2009).

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta é uma pesquisa quantitativa para analisar a percepção da equipe funcionários sobre os desafios para um melhor aproveitamento dos treinamentos a distância na percepção dos trabalhadores. Essa sessão destina-se a apresentar os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados.

Houve resposta de 100% da amostra. A seguir apresentam-se os resultados das 44 respostas para cada pergunta junto a comentários sucintos. Para a pergunta *consigo conciliar as demais atividades profissionais e pessoais em relação aos cursos EaD que realizo na empresa*, a maioria concorda que consegue fazer a conciliação entre a realização de cursos EaD com outras atividades. Foram 36 respostas de

concordância. Percentual: Concordo totalmente 30%; concordo parcialmente 52%; não concordo nem discordo 5%; discordo parcialmente 11%; discordo totalmente 2%.

Para a pergunta *O conteúdo apresentado nos treinamentos via EaD que realizei na empresa são de fácil compreensão*, a maioria, sendo 41 respondentes, concorda que os treinamentos via EaD são de fácil compreensão. Percentual: Concordo totalmente 34%; concordo parcialmente 59%; não concordo nem discordo 7%; discordo parcialmente 0%; discordo totalmente 0%.

Para a pergunta *as plataformas EaD utilizadas pela empresa são de fácil utilização e acesso*, dos 44, a maioria, 39 respondentes, concorda as plataformas utilizadas para treinamentos EaD são de utilização e acesso. Percentual: Concordo totalmente 55%; concordo parcialmente 34%; não concordo nem discordo 5%; discordo parcialmente 6%; discordo totalmente 0%.

Para a pergunta, *adquiri conhecimentos suficientes nos treinamentos via EaD que irão melhorar e aprimorar o meu desempenho individual no trabalho*, a maioria, 37 respondentes, concorda que através dos treinamentos EaD irão melhorar e aprimorar o desempenho individual no trabalho. Coleta de dados em percentual: Concordo totalmente 32%; concordo parcialmente 52%; não concordo nem discordo 3%; discordo parcialmente 5%; discordo totalmente 5%.

Para a pergunta, *sou estimulado a compartilhar com outras pessoas os conhecimentos que adquiri realizando os treinamentos via EaD que a empresa oferece*, a maioria, 31 respondentes, concorda que são estimulados a compartilhar os conhecimentos adquiridos via treinamentos Ead. Percentual: Concordo totalmente 25%; concordo parcialmente 45%; não concordo nem discordo 16%; discordo parcialmente 7%; discordo totalmente 7%.

Para a pergunta, *a empresa demonstra atenção e cuidado com relação às ações de treinamento e desenvolvimento que são realizadas via EaD*, a maioria, 30 respondentes, concorda que a empresa demonstra cuidado e atenção em relação às ações de treinamentos EaD desenvolvidos. Percentual: Concordo totalmente 30%; concordo parcialmente 39%; não concordo nem discordo 18%; discordo parcialmente 11%; discordo totalmente 2%.

Para a pergunta, *reconheço as situações de trabalho nas quais é adequado aplicar os conteúdos e conhecimentos adquiridos em treinamentos via EaD realizados na empresa*, a maioria, 39 respondentes, concorda que reconhecem as situações de trabalho nas quais é adequado aplicar os conhecimentos adquiridos nas ações de treinamentos EaD. Percentual: Concordo totalmente 34%; concordo parcialmente 55%; não concordo nem discordo 5%; discordo parcialmente 5%; discordo totalmente 2%.

Para a pergunta, *me sinto apto ou capaz de propor mudanças no local de trabalho com base no que aprendi via EaD*, a maioria, 32 respondentes, concorda que se sentem aptos a propor mudanças no local de trabalho com base no que aprenderam via EaD. Percentual: Concordo totalmente 25%; concordo parcialmente 48%; não concordo nem discordo 18%; discordo parcialmente 7%; discordo totalmente 2%.

Para a pergunta, *consigo acessar facilmente, de qualquer equipamento, o sistema de treinamento EaD da empresa*, a maioria, 32 respondentes, concorda que acessam facilmente, de qualquer equipamento o sistema de treinamento EaD da empresa. Percentual: concordo totalmente 23%; concordo parcialmente 55%; não concordo nem discordo 2%; discordo parcialmente 20%; discordo totalmente 0%.

Para a pergunta, *o conteúdo apresentado no treinamento via EaD é compreendido; porém, sua utilização serve apenas para a realização da avaliação no final do curso*, a maioria, 27 respondentes, concorda que o conteúdo apresentado no treinamento é compreendido; porém, sua utilização é somente para realização da prova final do curso. Percentual: Concordo totalmente 18%; concordo parcialmente 43%; não concordo nem discordo 16%; discordo parcialmente 7%; discordo totalmente 16%.

Para a pergunta, *o conteúdo apresentado no treinamento via EaD pode ser aplicado em situações reais de trabalho na empresa*, a maioria, 40 respondentes, concorda que o conteúdo apresentado no treinamento via EaD pode ser aplicado em situações reais de trabalho. Percentual: Concordo totalmente 43%; concordo parcialmente 48%; não concordo nem discordo 7%; discordo parcialmente 2%; discordo totalmente 0%.

Para a pergunta, *para o desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos adquiridos através dos treinamentos via EaD*, devemos adotar e realizar atividades práticas ao final do curso como avaliação final.

A maioria, 39 respondentes, concorda que para desenvolvimento e aprimorar os conhecimentos adquiridos através do treinamento EaD é necessária a realização de ações com atividades práticas no final do curso como avaliação final. Percentual: Concordo totalmente 43%; concordo parcialmente 45%; não concordo nem discordo 7%; discordo parcialmente 0%; discordo totalmente 5%.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo destina-se à apresentação da análise de dados referente à pesquisa aplicada no mês de julho do ano de 2023 a uma equipe funcionários de uma instituição financeira de grande porte composta por 44 pessoas lotadas em um centro de assistência em Goiânia.

O método estudo realizado para análise é uma pesquisa quantitativa, verificando a percepção da equipe funcionários de uma área específica da organização a qual participa constantemente do treinamento EaD através da universidade corporativa.

A partir do agrupamento das perguntas do questionário, com base na escala Likert de 5 pontos em quatro grupos, a análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva básica e transversal em que o estudo busca entendimento sobre a percepção do trabalhador treinado em EaD e sobre os desafios para melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos pela equipe para organização. Geralmente é usada uma escala (como a de Likert) para medir conceitos, não existindo respostas que possam ser consideradas “certas” ou “erradas”. A soma dos pontos não significa, portanto, conhecimento ou habilidade (VIEIRA, 2009, p.115).

**Primeiro objetivo Específico:** Identificar as dificuldades individuais dos trabalhadores que realizam treinamentos EaD nas organizações.

Percepções coletadas através das perguntas propostas para entendimento deste questionamento foram apuradas nas respostas da primeira, segunda e terceira perguntas do questionário aplicado à equipe. Na análise dos dados coletados referente ao primeiro objetivo específico observa-se que grande parte da amostra dos funcionários entrevistados concorda total ou parcialmente com o método de ensino EaD proposto pela empresa em treinamentos, não enfrentando grandes dificuldades individuais para a realização dos treinamentos propostos pela empresa. E a plataforma de ensino EaD atende de forma satisfatória a equipe.

Apenas uma pequena parcela dos funcionários entrevistados discordou totalmente do método e plataformas de ensino utilizadas pela empresa. Ainda que não seja um resultado muito alto, é um resultado mais positivo. Os dados coletados apontam que poucos trabalhadores respondentes do questionário estão apresentando dificuldades nesta modalidade de ensino a distância. A amostra do primeiro grupo de perguntas do treinamento EaD apresentou aceitação da equipe, mesmo sendo uma atividade nova que ainda busca consolidação e aceitação dos treinados. No momento atual, para Araújo e Dias (2018), o conhecimento configura-se como um diferencial competitivo para as organizações: quanto mais utilizado, mais expressivo constitui-se o valor por ele agregado.

Segundo Pelegrini et al (2017), a educação a distância ganhou destaque com o avanço das tecnologias, fazendo com que muitos pesquisadores se voltassem para o tema. Pontos a serem trabalhado pela organização é uma forma de conciliar os treinamentos com as demais atividades profissionais da equipe e ensinar alguns colaboradores a melhor utilização das plataformas e sistemas reduzindo a resistência à modalidade de ensino *on line* em EaD.

**Segundo Objetivo Específico:** Identificar as dificuldades relacionadas às questões organizacionais dos trabalhadores que realizam treinamentos EaD nas organizações.

Percepções para entendimento da visão da equipe sobre o segundo objetivo foram coletadas nas respostas nas quartas, quinta e sexta do questionário aplicado à equipe. De acordo com a observação dos dados coletados, referente ao segundo objetivo específico, nota-se que a maior parte da amostra dos funcionários

respondentes do questionário concorda total ou parcialmente com métodos organizacionais que a empresa utiliza na realização do ensino EaD.

De acordo com dados coletados à empresa na visão da equipe funcionários que participaram da pesquisa, necessita criar ações que estimulem a equipe de funcionários treinados a compartilhar conhecimento adquiridos através de ações práticas, demonstrando maior atenção a essas ações e buscando que a equipe adquira maiores níveis de conhecimentos, necessários para desempenho da função e multiplicação aos demais funcionários.

Nos dados da última questão percebemos que as maiores porcentagens concordam ser necessárias ações práticas para a finalização dos treinamentos e não apenas prova final. Onde hoje o conhecimento é só para prova final, no contexto geral da análise de todas as respostas chegamos a essa percepção. Os funcionários precisam de estímulos para compartilhar os conhecimentos adquiridos. E é notória a dificuldade da equipe usar esses conhecimentos.

Houve um aumento significativo da equipe de funcionários que respondeu ao questionário que discordou total ou parcialmente do método e plataformas de ensino utilizada pela empresa, um indicador importante a ser observado, apresentando os desafios para adquirir conhecimentos para desempenho individual recebendo da empresa estímulos para compartilhar estes conhecimentos com os demais membros da equipe. De acordo com a percepção da equipe participante da pesquisa, a empresa tem demonstrado atenção e cuidado, mas é possível melhorar este quesito no intuito de aproveitamento dos treinamentos.

Mesmo que discretos, existem aumentos percentuais na escala de Likert de trabalhadores que não concordo nem discordo, discordo parcial ou totalmente na pergunta número seis. Para Teixeira, Stefano e Campos (2015), a relevância que a EaD tem para a educação corporativa é possibilitar um diferencial estratégico para a organização no mercado, no treinamento e desenvolvimento de seus profissionais de forma ágil, segura, controlada, estruturada e econômica.

**Terceiro Objetivo Específico:** Identificar os elementos facilitadores para o aproveitamento dos treinamentos EaD nas organizações pela percepção dos trabalhadores.

Para a captação do entendimento na visão da equipe sobre o terceiro objetivo, foram coletadas as respostas na sétima, oitava e nona perguntas do questionário aplicado à equipe. De acordo com a análise dos dados coletados, referente ao terceiro objetivo específico proposto, permanece notório que a maior parte da amostra dos funcionários que participa da entrevista concorda total ou parcialmente que existem elementos facilitadores para melhor aproveitamento dos treinamentos em Ead.

Existe a necessidade de uma política de incentivo para melhor aproveitamento do conhecimento adquirido através de treinamentos direcionados à prática, com menor carga horária, no intuito de que o conhecimento seja melhor assimilado, proporcionando ao funcionário oportunidade de propor mudanças de acordo com conhecimentos adquiridos.

No contexto dos questionamentos, houve poucos funcionários entrevistados que discordaram total ou parcialmente do método e plataformas de ensino utilizadas pela empresa. Para Araújo, Abbad e Freitas (2019), as ações de TD&E são definidas como estratégias de aprendizagem formal que podem variar quanto à duração, à complexidade e à proximidade com objetivos estratégicos, entre outros atributos. Treinamento é um conceito adotado para ações direcionadas à melhoria do desempenho atual de um trabalhador no cargo ou função que ele ocupa.

**Quarto Objetivo Específico:** Descrever as possibilidades para um melhor aproveitamento dos treinamentos EaD nas organizações pela percepção dos trabalhadores.

No intuito de melhor entendimento da perspectiva da equipe sobre o quarto objetivo, foram coletadas nas respostas da décima, décima primeira e décima segunda perguntas do questionário aplicado à equipe. O surgimento de diferentes terminologias atesta o avanço do conceito EaD e da utilização dos recursos computacionais para comunicação (SILVA et al., 2018).

Encerrando a análise referente ao quarto objetivo específico proposto, permanece a maior amostra de participação dos funcionários respondentes da

pesquisa que concorda total ou parcialmente com os questionamentos, permitindo o entendimento de que, em sua maioria, o conhecimento adquirido nos treinamentos EaD é utilizado apenas para avaliação formal de final de curso. É importante mudar essa atitude da equipe para que sejam melhor aproveitados os ensinamentos. Os conhecimentos podem ser parcialmente aplicados em situações reais do trabalho, mas não está sendo utilizado e os trabalhadores não se sentem confiantes para desenvolver tais atitudes.

É importante a criação de atividades práticas no final do curso como avaliação formal para testes de conhecimentos adquiridos. No contexto dos questionamentos, houve poucos funcionários participantes da pesquisa que discordou total ou parcialmente do seguimento pesquisado neste bloco de informações coletadas.

Analisar a percepção do trabalhador treinado sobre os desafios para um melhor aproveitamento do treinamento a distância na organização leva em consideração a utilidade do treinamento EaD nas suas atividades diárias e rotineiras, facilitando o desempenho das funções com o conhecimento adquirido e primordial para crescimento profissional da equipe. Entretanto, a empresa carece de investir em ações de motivação da equipe treinada para uso do conhecimento e multiplicação do mesmo, aumentando a qualidade do trabalho após os treinamentos.

Diante dos resultados obtidos, observa-se que a organização está no caminho certo. Porém, é necessário ajustes como a carga horária dos cursos com as atividades diárias dos trabalhadores para a realização destes treinamentos, conteúdos direcionados para atividades diárias e rotineiras. Sugestão de programa de bonificação: folgas, brindes ou pecúnia para que a equipe treinada transmita os ensinamentos e compartilhe seus conhecimentos com os demais trabalhadores.

Conforme apontamentos de Mourão, Abbad e Zerbini (2014), cursos e treinamentos de educação a distância podem ser efetivos com impacto sobre o desempenho individual no trabalho, mas as organizações precisam estar atentas para três fatores, seguindo uma ordem de importância: cuidado na escolha dos conteúdos e melhor divulgação das contribuições de cada treinamento para a atuação no trabalho; suporte da chefia e dos colegas à aplicação no trabalho daquilo que foi

aprendido no treinamento; e desenvolvimento de atitudes mais favoráveis à educação a distância por parte dos funcionários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do presente estudo, buscou-se compreender os desafios para um melhor aproveitamento dos treinamentos a distância oferecidos nas organizações enquanto estratégia de gestão e de qualificação profissional e pessoal. Para responder de forma mais suscita a questão, tem como premissa identificar e analisar as dificuldades individuais dos trabalhadores que realizam treinamentos com enfoque nos meios facilitadores para o aproveitamento dos treinamentos em EaD. Para um melhor aproveitamento dos cursos, inicia-se por apresentar a resposta do questionário respondido pelos trabalhadores da instituição.

É notável saber que os treinamentos EaD oferecidos pela organização são bons; entretanto, são necessários ajustes para melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos. A primeira (situação) está relacionada aos treinamentos que já foram realizados. Processo esse que importa em facilitar o desempenho das funções cotidianas e o conhecimento adquirido é primordial para a execução das atividades envolvidas.

Na realidade, o que foi percebido é que a organização carece de melhorar alguns aspectos nas ações de treinamento EaD investindo em ações de motivação das equipes treinadas aumentando a qualidade do trabalho após os treinamentos, seja através de aplicação de conhecimento adquirido no trabalho daquilo que foi aprendido no treinamento, a ser implantado na organização seja em desenvolvimento de atitudes mais favoráveis à educação a distância por parte dos trabalhadores.

Sendo assim, faz-se necessário a criação de uma rotina diária de trabalho para todos os colaboradores que enseja em participar dos treinamentos desvinculados do período de curso EaD disponibilizado pela empresa no intuito de facilitar o tempo de aprendizagem de estudos *on line*, mesclando no tempo laboral as atividades pertinentes às atividades diárias e aos cursos institucionais.

Diante do que já foi exposto, tenho sugestão aos colaboradores: a criação de um programa de bonificação que contemple eventuais folgas, brindes ou valores em

pecúnia para que a equipe treinada transmita de forma didática os ensinamentos aos demais funcionários fora do ambiente de treinamento em EaD e das atividades diárias.

Este estudo teve como limitação a observação e percepção momentânea da equipe no momento da resposta do questionário. Faz-se necessária a criação de avaliações de desempenho do processo de aprendizagem dos treinamentos ministrados via EaD para que assim seja possível motivar e engajar a equipe na transferência e compartilhamentos dos ensinamentos adquiridos. Sugere-se para pesquisa futuras o tema como motivar e engajar equipes treinadas para compartilhar conhecimentos adquiridos através de treinamentos EaD.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.15, n.3, p. 291-298, 2010.

ABBAD, G. S.; CORREA, V. P.; MENESES, P.P.M. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **Gestão Humana & Social**, v.11, n. 2, p. 43-67, 2010.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, Texas, v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004.

ARAÚJO, D. G.; DIAS, G. A. Contribuições de Educação a Distância na Aprendizagem das Organizações: Um Estudo na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 191-209, 2018.

ARAUJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S; FREITAS, T. R. Avaliação de aprendizagem, reação e impacto de treinamentos corporativos no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, 2019.

BELLONI, M.L. **Educação a Distância**. Campinas-SP: Autores Associados, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

**em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 177-195, 2006a.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, G. et al. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, p. 20-35, 2012.

BUSSLER, N. R. C. et al. Cenários para o Futuro da Educação a Distância. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 2, p. 4-26, 2019.

COELHO, F. A. **Suporte à Aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho:** um estudo multinível. 2009. 315 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. S. Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 91-119, 2010.

COSTA, C. J.; COCHIA, C. B. R. A Expansão do Ensino Superior no Brasil e a Educação a Distância: instituições públicas e privadas. **Revista Teoria e Prática da Educação**, Maringá – PR, v. 16, n. 1, p. 21-32, 2013.

DECRETO Nº 5.622, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2005, **Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2005/Decreto/D5622.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Decreto/D5622.htm), acesso em: 04/02/2023.

DECRETO Nº 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017, **Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm), acesso em: 04 fev. 2023.

FRIEDRICH, M. P. A.; SANTOS, A. C. D.; HEIN, N. Influência do treinamento presencial e a distância (EaD) sobre o desempenho individual dos gestores. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 116-133, 2021.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

GROHMANN, A; KAUFFELD, S. Evaluating training programs: development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation. **International Journal of Training and Development**, v.17, n.2, p.135-155, 2013.

HEEMANN, Christiane. A aprendizagem nas organizações: comunidades de prática e letramento digital. **Texto Livre: Linguagem e Tecnologia**, [S.1], v.6, n.2, p. 78-89, nov. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/textolivre/article/view/16645>. Acesso em: 05/02/2023.

LAASER, W. **Manual de criação e elaboração de materiais para educação a distância**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

LIMA, S. G. Análise de estudos brasileiros sobre Jogos de empresas na Educação Corporativa/Analysis of Brazilian Studies on Companies Games in Corporate Education. **Revista Internacional de Tecnologías en la Educación**, v. 3, n. 2, 2016.

LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a Distância, o Estado da Arte**. São Paulo: Person, 2009.

MARTINS, H. G. **Para Aonde Vai a Universidade Corporativa?** Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. O Futuro da Indústria: Educação Corporativa, 2005.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. DA S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 534–548, jul. 2014.

PELEGRINI, T. O. et al. Perfil da Pesquisa Acadêmica sobre Educação a Distância no Brasil e no Mundo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. especial, p. 371-393, 2017.

POZAS, O. H; JAUREGUI, K. L. A snapshot of training practices in Peru. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 28, n. 124, p. 67-85; july./sept. 2012.

SANTOS, R. A. D.; JORGE, P. S. Treinamento e Excelência Organizacional: Um Estudo de Caso na Pousada do Sandi, Paraty-RJ. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 15, n. 2, p. 42-67, 2021.

SEIDL, J.; LEANDRO-FRANÇA, C.; MURTA, S. G. Avaliação de impacto e suporte de um curso de preparação para aposentadoria. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 494-502, 2018.

SILVA, M. P. D.; MELO, M. C. O. L.; MUYLER, C. F. Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v.16, n.4, p.202-230, July/Aug. 2015.

SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12005>. Acesso 07 mar. 2023.

SILVA, S. W. et al. Impactos do e-Learning em um Programa de Educação Corporativa. **Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 184-202, 2018.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R. E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 225-250, 2015.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VELOSO, Ana Luisa De Oliveira Marques et al. Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2015, v. 55, n. 2.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, 2005.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação da efetividade de um curso a distância, via intranet: o caso do Banco do Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 155-170, 2012.