

4 RESULTADOS

4.1

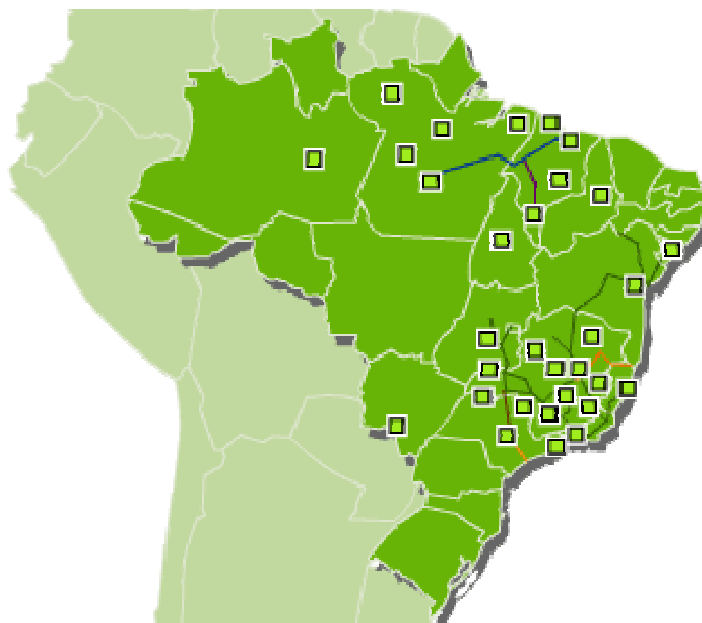
Vale – Contextualização da empresa em estudo

A Vale foi criada em 1942 com o nome de Companhia Vale do Rio Doce, pelo governo brasileiro. Atuou como uma empresa estatal até 1997 quando, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, foi privatizada. Atualmente, a Vale é a segunda maior mineradora do mundo em valor de mercado. É a maior produtora e exportadora de minério de ferro e investe aproximadamente US\$ 12 milhões por ano em projetos sociais nas comunidades em que atua. Também opera mais de nove mil quilômetros de malha ferroviária e dez terminais portuários próprios.

Os negócios da Vale estão divididos em três grupos: mineração, logística e energia. No grupo mineração, atualmente, além da pesquisa, é realizada a extração e produção de níquel, carvão, alumínio, potássio, cobre, manganês e caulim. No grupo logística, a Vale possui 9.820 km de malha ferroviária e 6 terminais portuários. É responsável por aproximadamente 16% da movimentação de cargas no Brasil e 30% da movimentação portuária brasileira. Recentemente, a empresa optou por produzir a energia que consome. Para isso, conta com seis usinas hidrelétricas: Igarapava, na divisa dos estados de São Paulo e Minas Gerais; Porto Estrela, no Rio Santo Antônio, em Minas Gerais, entre os municípios de Açucena, Braúnas e Joanésia; Funil, no rio Grande, em Minas Gerais, entre os municípios de Perdões e Lavras; Candonga, no Rio Doce, em Minas Gerais, entre os municípios de Rio Doce e Santa Cruz do Escalvado; Aimorés, no Rio Doce, em Minas Gerais, entre os municípios de Aimorés, Itueta e Resplendor; Capim Branco I e Capim Branco II, no rio Araguari, entre os municípios de Indianópolis, Araguari e Uberlândia, no Triângulo Mineiro.

A empresa está presente em treze estados brasileiros contando com 68 (sessenta e oito) operações espalhadas por todo o Brasil.

Figura 6: Mapa da Vale no Brasil



Fonte: Programa de Ambientação Vale

Além disso, a empresa está presente em diversos países no mundo.

Figura 7: Mapa da Vale no mundo



Fonte: Programa de ambientação Vale

4.1.1

Missão, Visão e Valores Vale

MISSÃO

Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

“Para nossos acionistas, sob a forma de retorno total superior à média de mercado dos segmentos em que a Vale atua; Para nossos clientes, pela contínua proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentados por inovação e desenvolvimento constantes; Para nossos empregados, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia; Para nossos fornecedores, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível; Para as comunidades e países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável; Para todos os países em que atuamos, pela contribuição à economia, à geração de empregos e renda, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento regional e nacional.”

VISÃO

Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.

VALORES

- Ética e transparência
- Excelência de desempenho
- Espírito desenvolvimentista

- Responsabilidade econômica, social e ambiental
- Respeito à vida
- Respeito à diversidade
- Orgulho de ser Vale

4.1.2

Valer – Educação Vale

Para garantir o desenvolvimento e a formação de seus empregados, a Vale fundou em 2003 a Valer, Universidade Corporativa da Vale. A Valer tem como missão formar pessoas de forma ampla, para o trabalho e para a vida. A educação na Vale tem um caráter estratégico, já que o mercado não forma mão-de-obra em especialidades e em quantidades que garantam a sustentabilidade do negócio da empresa. A Valer investe em diversos níveis de educação, que vão desde a formação básica até o patrocínio de cursos de doutorado ligados aos negócios da organização.

A Valer está dividida em três centros e cinco núcleos focados em atuar em áreas educacionais específicas:

- Centro de Formação Técnica e Especialização Profissional
- Centro de Formação Básica e Cidadania Corporativa
- Centro de Formação em Gestão e Liderança
- Núcleo de Planejamento e Gestão
- Núcleo de Tecnologia Educacional
- Núcleo de Comunicação e Identidade
- Núcleo de Gestão do Conhecimento
- Valer *Intelligence Center*

Com essa estrutura, a Valer atende não só às áreas corporativas, mas também à comunidade e aos demais *stakeholders* envolvidos nos processos que garante sua existência.

4.1.2.1 Valer – Projeto Pedagógico da Valer

O projeto pedagógico da Valer, norteador das ações de formação da companhia, está calcado nos valores citados anteriormente. A estrutura de formação e desenvolvimento de competências da companhia baseia-se nas seis crenças educacionais adotadas, a saber:

- Educar para a liberdade
- Educar para o protagonismo
- Educar para a pluralidade
- Educar para a inovação
- Educar para desenvolver competências
- Educar para a sustentabilidade

Tais crenças são desenvolvidas por concepções de métodos de aprendizagem, que também dão subsídio a decisões como modalidade de cursos, carga horária, modelo de currículos e investimentos. Os métodos de aprendizagem adotados pela empresa são calcados nas seguintes concepções:

- Aprender a aprender
- Auto-desenvolvimento
- Inteligência coletiva
- Gestão e compartilhamento do conhecimento
- Gestão por competências
- Visão sistêmica

As crenças educacionais e as concepções de métodos de ensino da companhia serão fundamentais neste trabalho para responder à pergunta da pesquisa em questão. Isto porque tais definições parecem fazer parte dos valores das pessoas diretamente ligadas aos processos educacionais.

4.2

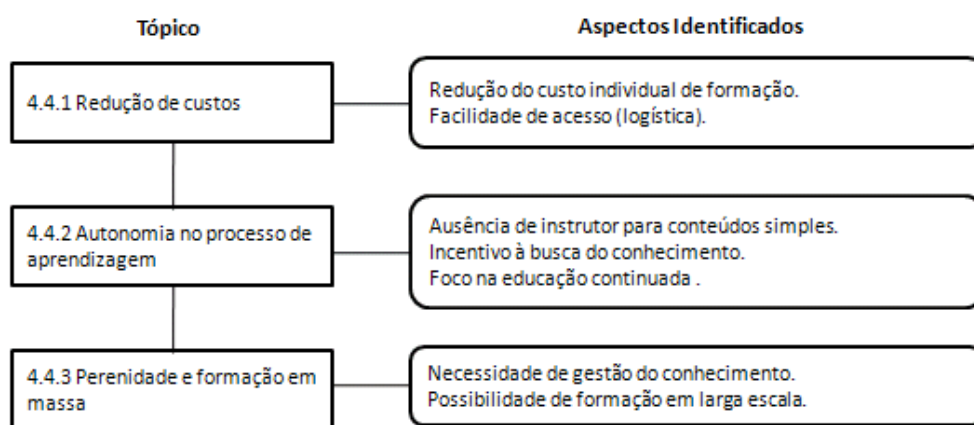
Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos gestores

O desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base em cursos on-line na modalidade auto-estudo, na visão dos gestores, não

foi capaz de extrapolar os limites da aplicabilidade imediata destes cursos. As respostas trazidas denotaram alta preocupação com a questão do custo e da facilidade de realização, principalmente por questões logísticas. Além disso, sólido foco na gestão do conhecimento parece demonstrar que a preservação do capital intelectual da companhia tornou-se uma meta de todos. Faz-se imperativo ressaltar que o escopo de negócio da companhia em estudo é extremamente singular, na medida em que não se forma mão-de-obra para suas atividades-fim em cursos regulares (por exemplo, engenheiro de minas, engenheiro ferroviário, maquinista etc.).

Esta dualidade – retorno pragmático e foco na gestão do capital intelectual a longo prazo – parece ser uma constante no modelo de gestores para a tomada de decisão quanto à modalidade do curso. Para melhor visualização das respostas trazidas, os resultados foram divididos em três dimensões, que buscaram trazer a resposta à pergunta proposta nesta pesquisa.

Figura 8: Análise das repostas dos gestores



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.2.1.

Redução de custos

Tratando-se de uma empresa na qual seus empregados encontram-se dispersos geograficamente, não só no Brasil, mas em todo o mundo, a questão logística para a realização de ações de desenvolvimento torna-se uma preocupação constante. Esta categoria veio a reafirmar a pesquisa de diversos autores que já haviam identificado, outrora, tal razão para a opção pelos cursos

on-line na modalidade auto-estudo (VEIGA *et al.*, 1998; DALMAU *et al.*, 2002; GHEDINE e FREITAS, 2003; VILLARDI e OLIVEIRA, 2005; BERTRAND e FREITAS, 2006; BELLONI, 2006; MOORE e KEARSLEY, 2007; JOIA e COSTA, 2007).

Todavia, a resposta dos gestores não demonstrou que esta preocupação, enquanto facilidade de acesso, estivesse estritamente ligada à preocupação da companhia quanto a seu investimento, mas também às possibilidades que seus empregados têm de acessar estas ações de desenvolvimento propostas.

“(…) temos operações em cidades de muito difícil acesso (a). Por exemplo, em Minas Gerais, tenho que treinar gente em Barbacena, Barcarena, Itabira, Itabirito, além de Belo Horizonte. Imagina ter que mandar um consultor dar treinamento em todos estes lugares! Além disso, os próprios treinandos não conseguem ser liberados e às vezes nem podem, porque fazem trabalho muito específico e têm consciência que não dá pra sair (b). Se não for on-line eles não fazem (...)” (Gestor 1)

Em (a), a dificuldade geral de acesso quanto à realização de cursos em cidades distantes do grande centro comercial é ressaltada. Ives e Javenpaa (1996, *apud* VEIGA *et al.*, 1998) já destacavam que esta seria freqüente em organizações que optam pela utilização de tecnologias como suporte educacional. Mas não só a dificuldade de acesso, como também a dificuldade de se liberar determinados trabalhadores para ações presenciais em outras localidades ou de duração mais longa foram citadas (b).

“(…) tentamos não usar o modelo on-line em um grande projeto aqui na Valer. Mas não deu. Eram seis mil pessoas pra serem treinadas e o custo de fazer o curso presencial ficou inviável. Aliás, sempre que falamos aqui de treinar muita gente, tem que pensar no on-line mesmo. Se não, não rola (...)” (Gestor 2)

“aposto que todos os gestores com o quais você falar vão dizer qu usam curso on-line porque não têm verba pra treinar tanta gente. Olha, eu já trabalhei em outras empresas, mas aqui é complicado mesmo. Um projeto qualquer já atinge não sei quantas mil pessoas e o orçamento vem reduzindo de ano pra ano. Curso on-line é caro pra fazer, mas depois o custo dilui no todo (...)” (Gestor 3)

O investimento em ambientes interativos, que superem tais dificuldades, também faz parte do resultado da pesquisa de outros trabalhos (VILLARDI e

OLIVEIRA, 2005; FREITAS e BERTRAND, 2006; DALMAU *et al*, 2007), na medida em que tais ambientes não só facilitam o acesso, mas também estimulam o processo de aprendizagem pela curiosidade, já que estes suportes midiáticos não fazem parte da realidade da grande massa de trabalhadores das áreas operacionais da companhia.

4.2.2.

Autonomia no Processo de Aprendizagem

O estímulo à busca do conhecimento também foi uma questão freqüente trazida pelos gestores, principalmente no que tange à importância de buscar seu processo de atualização por si próprio, não delegando completamente tal responsabilidade à Universidade Corporativa. Quando questionados sobre a falta de crença dos participantes nesta modalidade de ensino, as respostas pareciam crer que tal falta de crença residia na autonomia de seu próprio desenvolvimento.

“(...) assim, não acredito que o problema seja não acreditar que dá pra aprender com curso on-line (a). Acho que o problema é acreditar que dá pra aprender estudando sozinho ou buscando a informação (b). Quem é esperto (sic) hoje corre atrás, pesquisa no Google, liga pros outros, pergunta, se informa (...). Só que o povo se habituou a esperar um professor pra dizer tudo pra eles (c), aí não dá, né?” (Gestor 2)

Pela perspectiva de incentivo à autonomia no processo de aprendizagem, atribui-se a tal falta de crença em cursos on-line não a tal metodologia (a), mas ao modelo de formação educacional dos profissionais enquanto cidadão (b), haja vista o panorama de estudo adotado nas instituições tradicionais até os dias de hoje. A necessidade da presença de um instrutor ou professor, no ponto de vista dos gestores entrevistados, deve ser combatida (c), já que o aluno deveria se tornar protagonista de seu processo de aprendizagem, buscando a informação e pesquisando para construir seu próprio conhecimento. Este ponto de vista foi reforçado por outro gestor.

“Olha, já estamos quase em 2010. Eu mesma já fiz muito curso sozinha e prefiro muito mais estudar sozinha mesmo. Não curto curso on-line daqueles

bobinhos (sic), mas pesquisa na internet, estudo e vou aprendendo (d). Porque não podemos pensar ações de treinamento assim. O que ensinamos é importante pro cara lá na ponta. Ele tem que se interessar e estudar, ué.” (Gestor 3)

A questão da falta de confiança de que a metodologia auto-estudo para cursos on-line dê certo é tratada com destaque por Bertrand e Freitas (2006). Tal falta de crença pode ser explicada, na perspectiva de Nakayama *et al* (2000) pela sensação de que não é possível se estruturar um atendimento individualizado, que atenda às necessidades específicas dos alunos. Já Belloni (2006), discordando em parte desta posição, crê que a mediatização do ensino pode torná-lo desumano. Para esta autora, isto se deve mais ao despreparo dos organizadores do processo de ensino do que propriamente da metodologia.

“(...) quando eles começam (a fazer curso on-line), acham que não vai dar. É tipo um medo de ter que gerenciar a si próprio. Eles (os empregados) não fazem isso no dia-a-dia com seu trabalho, imagina com seu estudo. Aí vão começando devagarzinho e percebem que da sim (risos) (...)”. (Gestor 1)

A Análise da fala dos gestores quanto à questão da autonomia parece se fundamentar na necessidade de compreensão dos treinandos da importância do conteúdo que lhe é oferecido. Neste sentido, Belloni (2006) destaca que a estruturação de um currículo coerente com a realidade dos treinandos e com uma organização didática lógica entre seus módulos parece facilitar a aceitação de tal modalidade de ensino.

4.2.3.

Perenidade e formação em massa

A perenização do conhecimento atrelado à possibilidade de formação em massa foi citada por todos os gestores entrevistados. A real necessidade da companhia de, não só difundir, mas também registrar o conhecimento em recursos midiáticos parece se ligar à formação em larga escala de trabalhadores. Nesta dimensão, ao se registrar as informações enriquecidas de valor prático em mídias interativas, o processo de gestão do conhecimento parece ocorrer de forma plena.

“É muito difícil falar em gestão do conhecimento aqui. No começo o pessoal queria fazer processos, escrever tudo o que todo mundo fazia e botar na intranet, mas não funcionou. Porque quem lê processo? (risos). É chato. Quando a gente transforma em curso, qualquer um, fica mais fácil. Se for on-line, aí fica disponível numa linguagem mais legal (sic) pra todo mundo.” (Gestor 1)

“A gestão do conhecimento em uma empresa com atividades operacionais tão específicas é muito importante (a). Estamos buscando, há algum tempo, formas de registrar este conhecimento sem ser em processos ou documentos que ninguém quer ler (b). Aqui, se optou por fazer estes registros em materiais didáticos. No caso do curso on-line, facilita porque você pode usar imediatamente o que fez com uma massa muito grande de gente (c) (...).” (Gestor 3)

A fala do gestor acima parece mostrar a preocupação com uma perenização que garanta o registro das informações e do capital intelectual da companhia (a). A opção pelo registro em cursos on-line vem de encontro às perspectivas citadas anteriormente de facilitar o acesso dos participantes deste curso (b), na medida em que são registrados de forma interativa e simples de acessar. E, finalmente, o processo de formação em massa (c), que é uma das características mais fortes da estratégia de utilização de cursos on-line.

Quando questionados especificamente sobre tal registro de competências comportamentais, os gestores reafirmaram sua posição. A questão dos valores da companhia e sua difusão parece ser uma meta extremamente agressiva desta universidade corporativa, na medida em que tais valores são citados com frequência para justificar a gestão do conhecimento com base em competências individuais comportamentais.

“As competências comportamentais, da forma como você explicou (o pesquisador) estão diretamente ligadas aos nossos valores. Tem que ser registradas porque pra nós são únicas. São nossas e nos identificam.” (Gestor 2)

Deste modo, nota-se que a gestão do conhecimento para os gestores é fator fundamental quando optam pela produção de cursos on-line na modalidade auto-estudo. Além disso, não se diferencia tal registro quanto ao fato de se tratarem de competências comportamentais.

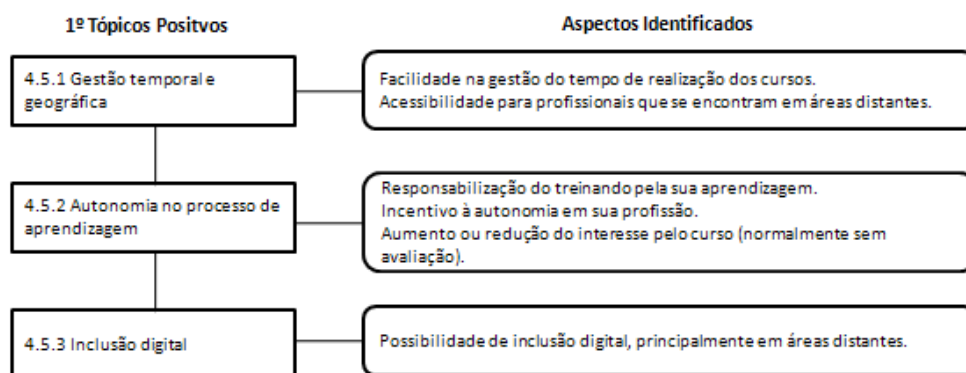
4.3

Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos treinandos

A percepção dos treinandos quanto à efetividade da utilização de cursos a distância para o desenvolvimento de competências individuais comportamentais foi extremamente divergente. Se, por um lado, os treinandos entrevistados não percebem uma ação de capacitação eficaz no que tange às questões ligadas a comportamentos (comunicação e liderança foram exemplos frequentemente citados), por outro, concordam que tal formação não seria possível seguindo metodologias tradicionais de ensino.

Para melhor visualização dos resultados encontrados, as categorias de análise das entrevistas dos alunos foram divididas em duas: a primeira, que apresenta aspectos positivos quanto a tal modalidade de ensino para o desenvolvimento de competências e a segunda, que apresenta os aspectos negativos.

Figura 9: Análise das respostas dos treinandos – Foco positivo



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3.1.

Gestão Temporal e Geográfica

Todos os treinandos entrevistados foram unânimes quanto à certeza de que a gestão do tempo para a realização dos cursos é um aspecto positivo, que

viabiliza sua realização. Alguns motivos foram citados para o efetivo destaque quanto à esta questão, a saber:

- Dificuldade em deixar a operação para cursos presenciais;
- Medo de perder a bonificação pelo não-atingimento das metas;
- Alta carga horária dos cursos presenciais oferecidos às áreas operacionais.

Nesta perspectiva de melhor gestão do tempo para realização dos cursos, os treinandos entrevistados não pareceram dar importância à forma como o conteúdo é trabalhado, já que este tópico parece ser válido para todas as ações de capacitação promovidas pela empresa.

“(…) ter que ir pra sala de aula por não sei quantos dias pode dificultar o nosso trabalho. Em área operacional, é complicado ter que sair pra fazer curso ou qualquer outra coisa (…)” (Treinando 1)

“(…) aí não tem meio termo. Ou o negócio (os cursos) são rápidos e mal-feitos, ou é bem feito e demora demais. Alguns on-line aqui são até legaisinhos e não precisamos ficar saindo do trabalho pra fazer (…)” (Treinando 3)

“Olha, eu não gosto de curso on-line não, mas prefiro fazer do que ser encaminhado pra treinamento em sala de aula porque não precisar sair da minha rotina facilita muito.” (Treinando 4)

“Eu acho que o melhor de (curso) on-line é não ter que perder meu tempo em sala. O gerente manda a gente prum curso (sic) dez dias e depois, quando volta, quer que a gente produza pelo dia que tá trabalhando mais os dez que teve fora em treinamento. Quando é on-line eu controle melhor meu tempo (…)” (Treinando 7)

Ao sinalizar a dificuldade de deixar a operação para “qualquer outra coisa”, o treinando parece esclarecer que não se refere exclusivamente a treinamentos ou outras ações educacionais. Este ponto de vista aparece em todas as outras falas de alguma forma, sinalizando que estar ausente de suas atividades cotidianas gera alto impacto no resultado final do trabalho.

Além disso, a organização em estudo trabalha com bonificações extremamente atrativas e desafiadoras, estimulando seus empregados a engajarem-se no cumprimento e na superação de suas metas para que façam jus a tal benefício. Este estímulo denota receio em perder tempo para realizar outras atividades que não estejam relacionadas ao atingimento de suas metas.

“O bônus anual aqui é muito bom. E está diretamente ligado ao atingimento das nossas metas. Prefiro fazer um curso on-line, porque consigo gerenciar o tempo e não correr risco de não ganhar o bônus.” (Treinando 3)

“Você conhece o bônus aqui? (pesquisador responde que não) Você pode ganhar até quatro salários no final do ano, mais o décimo terceiro mais o salário de dezembro! São seis salários de uma só vez, mas pra ganhar tem meta super difícil pra fazer, aí não dá pra ficar saindo uma porção de vezes pra nada, nem pra treinar. Minha mulher nem conta com a possibilidade de eu não ter o bônus (risos).” (Treinando 7)

“Já te falaram do bônus, né? (risos) Pois é, todo mundo aqui trabalha querendo o bônus do final do ano. Pra fazer, tem que produzir muito e não pode ficar inventando essa de treinamento toda hora (...)” (Treinando 8)

A questão do medo de perder o bônus esteve presente na fala de 66% dos treinandos entrevistados, demonstrando ser realmente relevante para todos.

A revisão de literatura desta pesquisa sinaliza que a questão da facilidade de gestão do tempo já foi percebida em outras pesquisas e parece se confirmar ((VEIGA *et al.*, 1998; DALMAU *et al.*, 2002; GHEDINE e FREITAS, 2003; VILLARDI e OLIVEIRA, 2005; BERTRAND e FREITAS, 2006; BELLONI, 2006; MOORE e KEARSLEY, 2007; JOIA e COSTA, 2007).

Moore e Kearsley (2007), em sua pesquisa, também identificaram que a questão do acesso relacionado à gestão do tempo é um fator-chave para o sucesso de ações educacionais na modalidade on-line. Além disso, destacam que este sucesso se dá por meio da integração das atividades de estudo com as atividades profissionais, o que só seria possível se o aluno fosse capaz de gerenciar seu tempo.

Além da questão temporal, a facilidade logística também foi apresentada por quase todos os treinandos entrevistados (88%). Vale lembrar que a empresa em estudo tem uma forte característica de dispersão geográfica e está presente em localidades de difícil acesso. Desta forma, ações educacionais que visem trabalhar um grande grupo de pessoas passam por dificuldades quanto ao agendamento de salas, entrega de materiais didáticos, além da própria movimentação dos treinandos do local de trabalho para o local de treinamento.

“A gente tem gente pra ser treinada em Paragominas, Ourilândia, Marabá. É muito lugar e cada um muito longe do outro. Imagina tentar juntar este pessoal. Não dá. E mesmo se fizer separado, vai fazer turma com todo mundo de uma localidade? Não tem condição (...)” (Treinando 3)

“Quando não usava muito isso (curso on-line) a gente vivia sendo convidado pra fazer curso em outra cidade. Rio, BH, Vitória. Aí eu tinha que sair de São Luis pra fazer curso e ia de trem. Perdia o maior tempão.” (Treinando 4)

“Essa questão de lugar pra fazer os cursos é um problema. Já tive que viajar muito e agora, como os cursos que são pra todo mundo normalmente são na internet (on-line) ficou mais fácil.” (Treinando 6)

A fala dos treinandos acima atribuem um enorme peso à questão da dispersão geográfica e da dificuldade logística em realizar treinamentos presenciais, o que reflete as considerações trazidas por quase todos os treinandos entrevistados.

Ives e Javenpaa (1996, *apud* VEIGA *et al.*, 1998) já entendiam a questão logística como um diferencial dos cursos on-line, sinalizando que os principais benefícios referem-se à redução da dificuldade de deslocamento, gerando comodidade e flexibilidade.

Pereira *et al* (2007) entendem que as considerações trazidas neste tópico situam a percepção de aprendizagem organizacional dos alunos no âmbito da aprendizagem individual. Neste sentido, o modelo de aprendizagem apresentado também pode ser identificado com a teia de aprendizagem organizacional de Antonello (2005), que atribui o sucesso da aprendizagem organizacional à aprendizagem individual.

4.3.2.

Autonomia no Processo de Aprendizagem

A questão da autonomia no processo de aprendizagem foi citada por aproximadamente metade dos treinandos. Esse fator foi, também, citado pelos demais grupos entrevistados (gestores e consultores) e parece sinalizar uma forte tendência à responsabilização do profissional por seu processo de desenvolvimento.

“O que acho legal nestes cursos é que a responsabilidade por fazer e aprender é minha. Quem quiser, pode passar todas as telas sem ler nada, sem aprender (a). Eu mesmo já fiz isso (risos) em cursos que não me interessavam. Mas o que me interessa eu faço direito (b).” (Treinando 8)

Em (a), o aluno entrevistado dá destaque à autonomia que lhe é atribuída quando é direcionado a realizar um curso on-line. Na medida em que grande parte destes cursos não avalia ou tem um processo de avaliação deficitário, é transferido ao aluno a responsabilidade pela decisão de aprender ou não. Em (b), este próprio aluno sinaliza que somente quando o curso o interessa, ele realiza corretamente, mostrando que existe uma seleção de conteúdos, ou seja, exercendo seu processo de autonomia.

“Acho que dá pra trabalhar sim alguns conteúdos de comportamento tipo comunicação. Você pode explicar num curso on-line, por exemplo, qual a melhor forma de se dirigir a um executivo ou como conduzir uma apresentação. Dá sim.” (Treinando 7)

Quando confrontados com a questão das competências individuais comportamentais, conforme a citação de um dos treinandos reproduzida acima, foi possível perceber certo receio. Ao afirmar que é possível se trabalhar “alguns conteúdos”, é possível inferir que não se pode trabalhar todos. Isto foi verbalizado por dois dos entrevistados.

“Imagina trabalhar conteúdos de liderança, tipo *feedback*, em um curso on-line. Eu dou *feedback* pra máquina? Não dá, né! Tem que ter reação. É bacana poder escolher o conteúdo que me interessa, mas tudo não dá.” (Treinando 5).

“Ah, aprender coisa objetiva, acho fácil sim porque aí só depende de mim, mas aprender coisa que envolve relacionamento é meio difícil, não é não?” (Treinando 9)

O que se pode perceber na consideração acima é que a autonomia é valorizada, já que a treinanda fala em “escolha do conteúdo”, mas parece haver uma falta de crença de que tal modelo se enquadre a conteúdos ligados a competências comportamentais.

Belloni (2006) já apontou em sua pesquisa o surgimento de dois atores principais no modelo de formação continuada: o professor coletivo e o estudante autônomo (p. 7). Este estudante tem a possibilidade de definir os conteúdos que são relevantes para seu desenvolvimento.

Belloni (2006) vê com ressalvas a questão da autonomia, sinalizando por vezes tratar-se de um mito. Isto porque a maioria dos alunos brasileiros não desenvolveu competências para a construção do conhecimento sem supervisão direta. Testa e Freitas (2003) apontam que tal autonomia tem se refletido em um alto índice de abandono de cursos nesta modalidade.

Para além das ressalvas apresentadas, a questão da autonomia da aprendizagem, por vezes, parece se relacionar à própria autonomia no exercício de sua profissão, como pode ser visto no excerto dos alunos a seguir.

“Eu escolho, sim, o conteúdo que me interessa e nestes eu me foco porque tenho responsabilidade pra saber o que preciso aprender. É igual no dia-a-dia no trabalho. Eu me foco no problema real. O que é acessório fica pra depois (...)” (Treinando 1)

“Claro que eu elejo o conteúdo que me interessa. Às vezes vem umas coisas nada a ver pra gente estudar ou então muita encheção de linguiça pra falar de coisas simples. Eu faço um filtro (risos).” (Treinando 2)

“O bom dessa história é que eu foco no que eu quero. Não fico lendo tudo porque nem tudo me interessa. Passo uma porção de telas que já vejo de cara que não vai ajudar em nada (risos). Ah, todo mundo faz isso, você sabe (risos).” (Treinando 4)

Pela análise da declaração acima, uma dúvida surge: é o incentivo à autonomia no processo de aprendizagem que promove tal autonomia na realização das atividades profissionais ou o contrário? Não encontramos, nesta pesquisa, resposta para esta pergunta. Contudo, é fato que tal relação de autonomia existe e se reforça, nos dois âmbitos, mutuamente.

4.3.3.

Inclusão Digital

A questão da inclusão digital foi apresentada também por cerca de metade dos treinandos entrevistados. Tal questão pareceu relacionar-se muito mais à própria história da empresa e de sua informatização nos últimos anos do que à questão da aprendizagem ou desenvolvimento de competências.

“Aqui, tudo foi informatizado. E muita gente nem sabia ligar o computador há alguns anos. Acho que estes cursos foram uma forma de trazer os empregados para o mundo informatizado. Então é bom fazer on-line.” (Treinando 5)

“É verdade. Essa coisa de aprender a mexer com computador foi muito importante pra muita gente. Eu já sabia, mas lembro que teve muita gente desesperada (...)” (Treinando 6)

“Eu participei da implantação do Elo. Você sabe o que é? (pesquisador responde que sim) Então, colocaram tudo no computador de mão (palm) pra controlar. Tipo, eu faço uma parada aqui e em qualquer lugar do mundo já tão sabendo. E todo mundo passou a usar, mas tinha gente que nem sabia o que era. Acho que ajudou (...)” (Treinando 7)

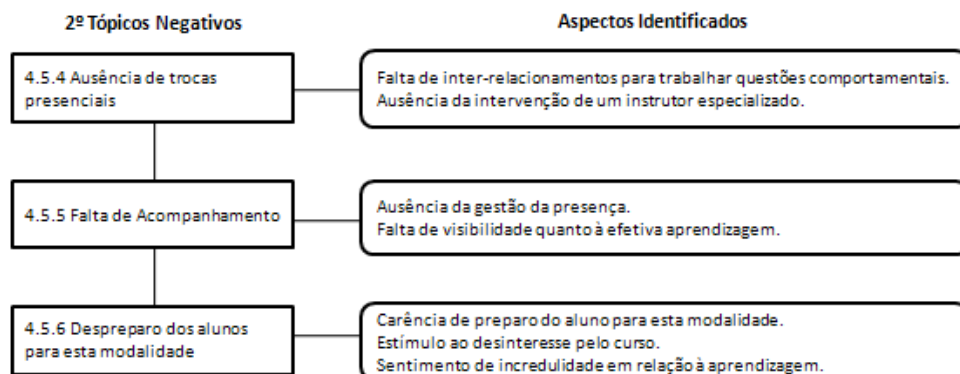
Este último treinando, ao ser questionado sobre se a inclusão digital beneficia o desenvolvimento de competências comportamentais parece se contradizer. Se por um lado, o benefício do acesso a uma nova linguagem é claro em suas considerações, por outro, parece haver certa descrença.

“Acho que quando você inclui alguém no mundo do computador, você já está trabalhando uma questão comportamental, que é como saber lidar com este novo mundo. Mas não sei se dá pra colocar qualquer conteúdo lá, principalmente conteúdo de comportamento. Não sei (...)” (Treinando 7)

Testa e Freitas (2003) sinalizam que a falta de intimidade com os recursos instrucionais é um grande empecilho para a realização destes cursos. Ghedine e Freitas (2003) e Belloni (2006) também fazem esta análise ao perceberem que o alto número de brasileiros sem acesso rotineiro à *web* pode prejudicar o avanço destas estratégias de ensino.

É possível perceber que, mesmo nos aspectos entendidos como positivos para a utilização de cursos on-line no intuito de se desenvolver competências comportamentais, há divergências quanto à sua utilização. Contudo, alguns aspectos foram entendidos pelos próprios treinandos como não adequados para tal estratégia. O quadro destes aspectos é apresentado a seguir.

Figura 10: Análise das respostas dos treinandos – Foco negativo



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3.4.

Ausência de Trocas Presenciais

A discussão da viabilidade da utilização de cursos on-line parece sempre trazer à tona a questão das trocas pessoais, relacionadas à interação dentre treinando-treinando e treinando-instrutor. Neste aspecto, todos os treinandos entrevistados perceberam que esta ausência é um ponto negativo, que coloca em cheque a viabilidade desta metodologia. Principalmente, no que diz respeito às competências comportamentais.

“Acho que curso on-line devia ser usado como complemento. Não como único recurso. Principalmente quando é pra trabalhar comportamento. Imagina: não tem troca de ninguém com ninguém. Como vou trabalhar comportamento?”
(Treinando 4)

“Sei não. Aprender sozinho às vezes complica. Se eu tiver dúvidas pergunto por quem?” (Treinando 6)

Na visão da treinanda acima, a falta de relações entre as pessoas inviabiliza o desenvolvimento de competências comportamentais. Esta perspectiva parte do princípio de que o desenvolvimento de tais competências ocorre na troca, na dialogização.

Zarifian (2001) ao destacar que *“O conceito de atitude vem sustentar o conceito de comportamento. A atitude traduz o que sustenta e estabiliza o comportamento. É a maneira pela qual um indivíduo se conduz em face da realidade em geral”* (p. 147), dá forte ênfase à questão da atitude. Tal atitude é frequentemente percebida pelo aspecto da necessidade de apoio de um agente externo. Freitas e Bertrand (2006), além de Nakayama *et al* (2000), também identificaram em suas pesquisas a crença de que a aprendizagem focada em atitudes não parece ocorrer pela mediação exclusiva de recursos tecnológicos.

Villardi e Oliveira (2005) acreditam que, retirando o aspecto da inter-relação entre os participantes e destes com o instrutor, corre-se o risco de o curso virar um mero transpositor de informações, sem embasamento pedagógico que garanta uma efetiva aprendizagem.

“Olha, acho que dá pra aprender um monte de coisas no curso on-line. É igual um livro, tem as informações lá e a gente estuda. Agora, mudar comportamento, acho muito difícil.” (Treinando 8)

Ao afirmar que dá pra aprender usando curso on-line como em um livro, a treinanda esclarece que, em seu ponto de vista, os cursos on-line são meras transposições de informação, conforme alertado por Villardi e Oliveira (2005). Este aspecto, somado à certeza de que a mudança de comportamento com base nesta estratégia é muito difícil, sinaliza que a treinanda não concebe a viabilidade de desenvolvimento de competências comportamentais com base em cursos on-line.

Dentro deste tópico, também foi sinalizado que a falta de um instrutor especializado que oriente a aprendizagem também foi extremamente forte.

“Para nós, que estamos acostumados a falar o tempo todo (risos), é difícil acreditar que vamos aprender sem alguém pra orientar. Acho que não rola (...)” (Treinando 8)

“Eu até faço (cursos on-line), mas é sempre estranho. Na aula normal a gente troca com as pessoas, conversa com o professor, tira dúvida. Fica uma saudadezinha de conversar com alguém (risos)” (Treinando 9)

Este entendimento foi analisado por Freitas e Bertrand (2006), os quais sinalizaram que é uma característica fortemente brasileira o estabelecimento de uma relação mais íntima entre alunos e professores, o que dificulta a crença em uma aprendizagem efetiva que não considere esta relação.

4.3.5.

Falta de Acompanhamento

A falta de acompanhamento como fator negativo para o desenvolvimento de competências individuais comportamentais por meio de cursos on-line apresentou-se basicamente sob duas vertentes: a ausência de um rígido controle de presença e a falta de visibilidade quanto à aprendizagem.

“Conheço muita gente aqui que sai passando todas as páginas do curso. Não lê nada, mas faz pela obrigação, aí fica registrado que fez o curso, mas não fez nada (...)” (Treinando 4)

“Quem garante que o povo estuda mesmo? Dizem que o sistema consegue ver se eu passei as telas pra controlar, mas passar a tela é fácil. Quero ver estudar mesmo.” (Treinando 5)

“Vamos falar sério agora (risos). Não tem ninguém olhando. Se você faz o curso, tipo estudando mesmo, só você vai saber. Não tem controle, ninguém toma conta.” (Treinando 6)

“Ah, tem gente pra tudo. Tem o que estuda direito, mas é assim na escola normal também. Quer dizer, acho que neste curso é mais fácil né, porque na escola normal, pelo menos, você é obrigado a ir a aula (...)” (Treinando 7)

Esta falta de gestão da presença assemelha-se à questão da autonomia, discutida anteriormente. E parece não se referir exclusivamente às competências comportamentais, mas a qualquer processo de aprendizagem com base em mídias on-line. A não realização destes cursos, como sinalizado pelo treinando acima, parece se relacionar à falta de gestão da aprendizagem dos alunos. Se não se sabe quem efetivamente realizou a ação prevista, como garantir seu aprendizado?

“Acho que só dá pra colocar conteúdo fraco em on-line. Conteúdo sério precisa ser tratado presencialmente. Tem que ver se o aluno foi pra aula, se estudou mesmo (...)” (Treinando 9)

A necessidade sinalizada pelo treinando acima quanto à garantia de que o aluno realmente compareceu à aula mostra uma descrença quanto à utilização de cursos on-line. Quando questionado sobre estes cursos para desenvolvimento de competências comportamentais, este treinando é ainda mais objetivo.

“Ih, acho que não dá não. Nem conteúdo técnico, que é ler, ler, ler, as pessoas fazem. Que dirá assunto que tem que parar, refletir, escrever(...) Acho que não dá certo não (...)” (Treinando 1)

“Não sei. Às vezes acho que dá, às vezes acho que não. Falar de mudar comportamento é meio estranho. Será que curso presencial consegue mudar mesmo? Imagina curso na internet (...)” (Treinando 5)

“Olha, até acho que dá, mas é difícil. O curso tem que ser muito bom.” (Treinando 5)

Zarifian (2001), ao tratar de competências sociais (relacionadas ao comportamento), acredita tratar-se muito mais de um “tornar-se” do que um “aprender”. Isto porque, em seu ponto de vista, ninguém pode estar autônomo. Ou a pessoa torna-se autônoma ou não desenvolve tal competência. Neste sentido, os treinandos entrevistados demonstram falta de crença neste processo de “tornar-se” de forma individual. Ao contrário, crêem que só será possível tal desenvolvimento por meio de um acompanhamento profissional especializado próximo.

4.3.6.

Despreparo do Aluno para esta Modalidade

O despreparo dos próprios alunos para a realização de cursos nesta modalidade foi citado pelos próprios alunos. Este despreparo parece se relacionar não só ao manuseio dos recursos instrucionais, mas também à falta

de planejamento e organização para que um processo de aprendizagem estruturado possa ser seguido.

“Não acho que curso on-line funcione muito por aqui porque o pessoal não é muito disciplinado pra seguir tudo certinho. Pode perguntar aí... tem muita gente que nem sabe acessar o curso no portal ainda (...)” (Treinando 3)

“É que pra fazer direito o curso você tem que ser muito caxias (sic). Nem todo mundo é tão direitinho pra fazer curso assim.” (Treinando 7)

“Tem que ser comportado, se não você não consegue. Pede muita concentração pra fazer sabe. E fazer aqui dentro, com todo mundo falando, telefone tocando, enfim. É difícil porque a gente mesmo não se habitua a sentar sério pra fazer o curso direito.” (Treinando 8)

“Acho que tem que ser muito organizado pra fazer curso assim (...)” (Treinando 9)

Jóia e Costa (2007) concordam que somente a tecnologia não é capaz de gerar um resultado de aprendizagem satisfatório. Romiszowski (2003) concorda que os suportes tecnológicos são, como o nome diz, apenas suportes, que devem estar calcados em um projeto educacional maior. Belloni (2006) relaciona esta falta de preparo dos alunos à questão da autonomia. Em seu ponto de vista, o aluno que é autônomo é capaz de superar tal despreparo por meio do desenvolvimento de competências que viabilizem seu acesso a certas modalidades de ensino.

4.4.

Desenvolvimento de competências individuais comportamentais com base nos cursos on-line na modalidade auto-estudo – A palavra dos consultores

A utilização da educação a distância na modalidade auto-estudo com vistas ao desenvolvimento de competências individuais comportamentais foi além da questão técnica ou metodológica nesta pesquisa junto aos consultores. As respostas trazidas por eles abordaram questões ligadas à estratégia da empresa e às necessidades individuais percebidas. Observaram-se ainda as

relações estabelecidas entre o processo de aprendizagem individual e organizacional e no que estes processos tangem o desempenho da organização.

Os resultados apresentados dividem-se em quatro dimensões que buscam responder à pergunta proposta. Objetivando fornecer uma visão geral da apresentação dos resultados, a figura a seguir contempla, além das classificações, as subdivisões que as detalham.

Figura 11: Classificação dos resultados – Palavra dos consultores



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.4.1.

Emergência do Conceito de Auto-Desenvolvimento

Os consultores entrevistados demonstram concordância com a idéia de que o auto-desenvolvimento é um conceito que tende a predominar nas organizações. Esta percepção se justifica devido à enorme demanda das universidades corporativas por cursos em modalidade auto-estudo(,) bem como pela grande procura dos alunos para se inscrever nestes cursos. Tal percepção encontra embasamento nos estudos de Zerbini (2007), que percebe o auto-desenvolvimento como necessidade de um mercado que demanda atualização contínua das competências.

É possível inferir, com base nas respostas dos consultores, que o auto-desenvolvimento por si só é uma competência essencial para as organizações. Tal competência, calcada em um comportamento, encontra fundamentação

teórica na proposição da competência social, descrita por Zarifian (2001) como a manifestação de um comportamento – busca pelo aprendizado contínuo – em uma dada situação – a demanda percebida pelas alterações do mercado de trabalho.

A percepção dos trabalhadores acerca da necessidade do desenvolvimento de competências individuais como forma de diferenciação no mercado também é apontada pelos consultores como uma dimensão que calcaria a afirmação do desenvolvimento de competências individuais por meio do auto-estudo. Isto porque, a partir do momento em que o empregado nota a relevância da aquisição de determinadas competências para seu desenvolvimento pessoal e profissional, as barreiras para lidar com esta modalidade de estudo seriam reduzidas.

Testa e Freitas (2003) e Joia e Costa (2006) parecem, em suas pesquisas, confirmar tal percepção. Estes autores postulam que a construção do conhecimento por meio de programas de ensino a distância tornam-se eficazes a partir do momento em que as pessoas envolvidas descobrem o sentido de tal conhecimento bem como podem tangibilizar o resultado destes programas em sua realidade cotidiana.

Uma das consultoras entrevistadas, que trabalha há mais de 10 (dez) anos propondo cursos on-line em organizações afirma que:

“Grande parte dos cursos falha por que os funcionários convidados a participar não percebem de forma clara como aquele conhecimento será útil em seu trabalho. Se ele não sabe o porquê de aprender, ele não vai aprender (a). Quando o curso tem tutoria, o tutor tem a possibilidade de esclarecer o objetivo do curso e falar em que aquele conhecimento se aplica (b)” (Consultor 1)

“É o princípio básico da andragogia. O aluno adulto só aprende aquilo que ele vê significado (a).” (Consultor 2)

“Planejar bem a ação on-line é importante porque o aluno tem que entender a razão que o leva a fazer o curso (a). Quando está em sala, o professor tem como explicar, ou se tem tutor, ele faz isso (b) (...)” (Consultor 3)

“O desafio pro negócio funcionar é você conseguir transmitir claramente o objetivo do curso (a). Tem que lembrar que você não vai ter contato com o cara que tá fazendo o curso pra explicar presencialmente, né (b)?” (Consultor 4)

Nos pontos de vista, o aprendizado com base em cursos sem tutoria (a) só poderia ser possível se o aluno perceber, antes de iniciá-lo, quando será demandado que a mobilizar as competências desenvolvidas. Em contrapartida, os cursos com tutoria ou presenciais (b) poderiam não atender esta etapa, já que o tutor / professor seria capaz de esclarecer estes objetivos em momentos futuros.

A questão da agilidade e facilidade de acesso como explicação para o desenvolvimento de competências com base em cursos on-line na modalidade auto-estudo foi uma resposta recorrente dos consultores. Devido à dimensão da empresa estudada, o absenteísmo nas ações de capacitação presencial supera os níveis adequados. Tal fato não parece, nas respostas recebidas, desestimular o processo de aprendizagem e conseqüentemente o desenvolvimento de competências.

Moore e Kearsley (2007) destacam que esta percepção não é recente. Trabalhadores adultos tendem a manifestar interesse por ações que apresentem flexibilidade, fazendo com que o aluno possa definir seu cronograma de estudos bem como o ritmo dado ao processo de desenvolvimento. Cabe, portanto, a verificação dessa opinião, junto aos alunos.

4.4.2.

Importância da Formação Contínua

As exigências do mercado de trabalho por atualização contínua, conforme já foi abordado, tem feito com que trabalhadores busquem modelos alternativos que sejam capazes de efetivamente desenvolver suas competências. A noção de que a aquisição de novos conhecimentos é fundamental para a alteração de comportamentos parece explicar, nas respostas encontradas, o embasamento que justificaria como a utilização de cursos on-line na modalidade auto-estudo poderia impactar no comportamentos dos empregados. Um dos consultores explica que:

“O desenvolvimento de novas atitudes só é possível se soubermos para que servem e como devemos proceder. Os funcionários, mesmo os de nível mais operacional, já perceberam isso e buscam estes conhecimentos. Acho que estes conhecimentos dados nos cursos têm sido, sim, responsáveis pelas alterações de comportamento que notamos.” (Consultor 3)

“Claro que é possível (desenvolver competências com base em cursos on-line). Ainda tem muito preconceito, mas as pessoas tão começando a entender e acho que os cursos têm mostrado que consegue mudar comportamentos sim.”
(Consultor 4)

Esta noção trazida pelos consultores vai de encontro à afirmação de Fiol e Lyles (1985), que percebem que o processo de aprendizagem organizacional está calcado basicamente na melhor compreensão dos fenômenos e na construção de conhecimentos mais ricos. Assim como na categoria anterior, considera-se importante cotejar essa opinião junto aos sujeitos participantes de cursos dessa natureza.

Outro aspecto fortemente levantado é a questão da possibilidade de se personalizar os cursos de forma a atender ao desenvolvimento de competências específicas a uma organização. Esta certeza fez com que os quatro consultores entrevistados colocassem a questão da adequação ao público como um aspecto de extrema relevância. Ghedine e Freitas (2003) postulam que esta adequação deve ser vista como um dos grandes benefícios desta modalidade de ensino na medida em que conteúdo e forma são trabalhados para a realidade específica das competências de uma organização. Moore e Kearsley defendem a idéia de que esta é a característica fundamental do processo de aprendizagem na modalidade auto-estudo.

4.4.3.

Necessidade de estruturação de Planejamento Educacional

Foi área de consenso nas entrevistas realizadas que a definição de um planejamento de cunho educacional com foco no desenvolvimento de competências é fundamental. Nesta estruturação, os cursos on-line aparecem como uma possibilidade de se aperfeiçoar na medida em que trazem conceitos e considerações fundamentais. Este planejamento, contudo, deve atender aos negócios da empresa, sendo construído com base nas necessidades de cada área da organização e de cada função exercida.

Uma das consultoras entrevistadas afirmou que:

“As grandes empresas não vão conseguir estruturar um plano de formação para todos os trabalhadores somente com cursos presenciais. É inviável. E elas [as empresas] já perceberam a necessidade de se ter este plano. Porque por mais que o empregado já venha com a formação exigida para a função, terá que saber como mobilizar suas competências nesta empresa”. (Consultor 1)

Estes planos, na visão dos consultores, devem se estruturar de forma que a aprendizagem individual afete diretamente o desempenho organizacional. Um dos consultores afirmou que o desempenho da organização deve ser, inclusive, um dos aspectos mais relevantes no momento de avaliar se tais competências foram efetivamente desenvolvidas.

4.4.4.

Valorização da utilização de tecnologias na educação

O último aspecto trazido pelos consultores diz respeito à utilização da tecnologia na educação. Testa et al (2007) afirmam que atualmente é quase impossível se pensar um modelo de educação a distância que não utilize o suporte computacional. Os consultores entrevistados acreditam que já não é possível se pensar um modelo de educação que não tenha tal apoio. Dois motivos foram destacados: a crescente participação da tecnologia na vida das pessoas, dentro ou fora da empresa, e a necessidade de desenvolver nos funcionários este relacionamento mais estreito com estas tecnologias. A empresa em estudo possui diversos empregados que se encontram em áreas distantes e este processo de formação contínua com base em tecnologia é, inclusive, uma forma de inclusão social.

Além disso, a utilização de tecnologias na educação parece efetivamente mobilizar comportamentos por meio da construção do conhecimento. Os consultores que tiveram contato com alunos antes e após realizarem os cursos afirmam que tal mudança pode ser percebida no cotidiano e a própria companhia, como um todo, parece perceber estes benefícios, já que investiu sistematicamente nestas ações nos últimos seis anos.