

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**LUCIANO TERRA DAS NEVES JR.**

**APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA AO TREINAMENTO. UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS.**

**Dissertação de Mestrado**

**Florianópolis**  
**2002**

**LUCIANO TERRA DAS NEVES JR.**

**APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA AO TREINAMENTO. UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana.Dr.

**Florianópolis  
2002**

**LUCIANO TERRA DAS NEVES JR.**

**APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA AO TREINAMENTO. UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA REDE DE FARMÁCIAS.**

'Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gestão de Negócios, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.'

Florianópolis, 14 de maio de 2002.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Sonia Maria Pereira, Dra.

---

Prof<sup>a</sup>. Christianne Coelho de S. Reinisch Coelho, Dra

**Dedicatória**

Dedico este trabalho a Afne e Luciano Neto, filhos e fontes de força e determinação para a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus acima de tudo.

Aos meus pais, Luciano e Olinda,  
exemplos e eternos incentivadores.

Ao professor Álvaro Lezana, pela  
oportunidade e orientação.

A Lauci Cavalett, grande incentivadora.

Aos professores da Universidade Federal  
de Santa Catarina.

Aos meus amigos.

“Nada pode ser considerado totalmente concluído, se não for tentado de todos os modos possíveis”. (Philippe Sidney)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	13
1.2. Estabelecimento do Problema	15
1.3. Hipóteses	16
1.4. Objetivos	16
a) Objetivo Geral	16
b) Objetivos Específicos	17
1.5. Considerações Metodológicas	17
1.6. Estrutura	18
2. ASPECTOS GERAIS DO TREINAMENTO CORPORATIVO	19
2.1. Conceitos	20
a) Educação a distância e o treinamento corporativo	23
b) Aspectos gerais da Educação a Distância	24
c) Características e objetivos da Educação a Distância	25
d) Vantagens e Desvantagens da Educação a Distância	25
e) Questões ao uso de tecnologia para o treinamento	28
2.2. Vantagens e Importância do Treinamento para as corporações	29
2.3. Dificuldades na Implementação do Treinamento	32
3. O PROCESSO DE TREINAMENTO	35
3.1. Etapas do fluxo do processo do treinamento	36
a) Diagnóstico da situação	36
b) Planejamento e Programação do Treinamento	39
c) Execução do Treinamento	42
d) Avaliação do Treinamento.	43
3.2. Necessidade de mudanças	46
4. MÍDIAS E TÉCNICAS USADAS NA EXECUÇÃO DE TREINAMENTO	48
4.1 As principais mídias	48
a) Quadro de escrever e Álbum seriado	48

b) Mídia Impressa	49
c) Retroprojektor e transparências	50
d) Gravador	50
e) Teleconferência	50
f) Vídeo	51
g) Videoconferência	52
h) Computador	52
4.2. As principais técnicas de treinamento	58
a) Aulas expositivas	58
b) Brainstorming	58
c) Dramatização ou Situação Simulada	59
d) Estudo de Caso	59
e) Instrução Programada	60
f) Paineis	61
g) Palestra e Conferência	61
h) Rodízio de Pessoal	62
i) Simulação	62
j) Workshop	63
5. O TREINAMENTO CORPORATIVO A DISTÂNCIA PARA REDES DE FARMÁCIAS: ESTUDO DE CASO	64
5.1. Determinação da rede de Farmácias para o estudo de caso	64
a) Histórico e missão da empresa	65
b) Pertinência da escolha	66
c) Princípios da empresa	66
d) Detalhamento da estrutura da empresa	67
e) Importância do treinamento para a empresa	67
5.2. Modelo Proposto	68
Detalhamento das fases	71
5.3. Aplicação do modelo	73
Fase 1 – Objetivos	73
Fase 2 – Delimitação	75

Fase 3 – Alvo	78
Fase 4 – Mídia	81
Fase 5 – Planejamento	83
Fase 6 - Avaliação do Planejamento	86
Fase 7 – Comunicação	88
Fase 8 – Implementação	89
Fase 9 – Avaliação do TCD	92
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
6.1. Conclusões	95
6.2. Limitações	96
6.3. Recomendações	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	101
APÊNDICES	106
ANEXOS	118

## Lista de figuras, quadros e gráficos

Figura 1: Administração de RH e seus subsistemas	19
Figura 2: Assuntos abrangidos pelos subsistemas de admin. de RH.	20
Figura 3: O treinamento como um sistema	35
Figura 4: Fases para o planejamento de um TCD	70
Quadro 1: Números da ABRAFARMA	14
Quadro 2: Vantagens da Educação a Distância	26
Quadro 3: Exemplos de indicadores da necessidade de treinamento	38
Quadro 4: Etapas do treinamento, segundo DAVIES	40
Quadro 5: Principais itens de uma programação de treinamento	42
Quadro 6: Atividades viabilizadas pelo computador	53
Quadro 7: Vantagens no uso intensivo de computadores	54
Quadro 8: Desvantagens no uso intensivo de computadores	54
Quadro 9: Modelo para programação de um TCD	72
Quadro 10: Programação do curso por região	108
Quadro 11: Dados dos custos	77
Quadro 12: Distribuição física do público alvo	116
Quadro 13: Planejamento do TCD	117
Gráfico 1: Idade dos gerentes	111
Gráfico 2: Grau de escolaridade	112
Gráfico 3: Tempo na função	113
Gráfico 4: Navegação na Internet	114
Gráfico 5: Tempo da formação	115

Resumo da dissertação apresentada à UFSC como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

## APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA AO TREINAMENTO. UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS.

**Luciano Terra das Neves Jr.**

Maio 2002

Orientador: Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Área de Concentração: Mídia e Conhecimento

Palavras-chave: **Treinamento, Educação à distância, programa de treinamento.**

Número de Páginas: 121f.

Este trabalho objetiva a aplicação de conceitos de educação a distância em uma situação prática de um programa de treinamento em uma rede de farmácia, visando a redução de custos e do tempo necessário para a realização do programa. A partir de um referencial teórico sobre o treinamento, seus processos, mídias e técnicas, bem como, de observações e pesquisas de campo, foi construído um modelo para Programação de um Treinamento Corporativo a Distância (TCD). Para validar o modelo proposto, efetuou-se um estudo de caso.

Abstract of the dissertation presented to UFSC as part of the necessary requirements for the obtaining of Master's degree in Engineering of Production.

## **APPLICATION OF THE CONCEPTS OF DISTANCE EDUCATION TO THE TRAINING. A STUDY OF CASE IN A NET OF PHARMACIES.**

**Luciano Terra das Neves Jr.**

May 2002

Advisor: Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Area of Concentration: Media and Knowledge.

Keywords: **Training, distance education, training program.**

Number of Pages: 121

This work aims at the application of distance education concepts in a practical situation of a training program in a pharmacy chain, targeting cost reduction and of the necessary time for the program accomplishment. From a theoretical reference about the training, its processes, media and techniques, as well as, of field observations and research it was built a model for programming of a distance corporate training (CCT). To validate the proposed model, it was made a study of case.

## 1. INTRODUÇÃO

É uma questão de sobrevivência no mundo corporativo a atualização constante do seu corpo funcional, seja no aspecto técnico que o habilita a desenvolver as funções específicas do seu cargo, seja no aspecto do relacionamento interpessoal sem o qual não há o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos necessários para manter viva a corporação.

É interessante observar que ao longo dos anos tornou-se cada vez mais fácil o estabelecimento de concorrência nos mais diversos mercados; “há um equilíbrio nos padrões de serviços (tecnologia, qualidade), nos preços, na agilidade (de ofertas, das negociações, dos pedidos. (...))” (BASTOS in BOOG,1994:139); isto ocorre em função da maior disponibilidade de informações, antes privilégio de poucos, e da facilidade de acesso a tais informações, como por exemplo, através da internet.

Segundo KLEIN (1998:1). “as organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais (...)”. Só capital não garante mais a existência e perpetuação de um empreendimento nesta virada de século.

O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem idéias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, software e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma que atendem aos clientes (ULRICH, 2000:38).

As corporações passaram a levar mais em consideração os investimentos no chamado "Capital Intelectual"; neste ser humano que é o principal fator que possibilita tornar a empresa permanentemente competitiva, afinal, somente seres humanos treinados e competentes podem produzir ou prestar serviços com qualidade; e não só nas máquinas e equipamentos. “Na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa reside mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas que em seus ativos físicos”. (ULRICH, 2000:275).

Segundo KLEINER et al in SENGE (1999:35) “(...) Os concorrentes podem ter acesso a outros recursos: capital, mão-de-obra e até tecnologia e conhecimento (por exemplo, podem até vir a contratar pessoas de sua empresa). Mas ninguém consegue comprar, duplicar ou fazer engenharia reversa da capacidade de uma

organização aprender”. Neste contexto, entende-se que “se a empresa percebe e comprova que o treinamento é um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, um diferencial competitivo (...) vai tratar as ações de treinamento com mais seriedade e como um investimento estratégico e prioritário (...)” (Marcos Antônio Martins Lima in <http://www.guiarh.com.br/prh10.html>, acesso em 10 jan. 2002).

O uso de tecnologia para a transmissão de conhecimentos tem importância vital nos dias atuais. Conforme ULRICH (2000:38) “(...) a tecnologia fez com que nosso mundo ficasse menor e mais rápido. Idéias e grandes quantidades de informação estão em constante movimento. O desafio para os gerentes é compreender e fazer bom uso do que este recurso oferece. (...)”.

### **1.1 Contextualização**

Este trabalho foi desenvolvido a partir da análise do contexto de uma Rede de Farmácias para estudo de caso na área de treinamento.

Considera-se, para efeito deste trabalho, o termo Rede de Farmácias, como sendo as empresas que, possuindo o número mínimo de 10 (dez) lojas de sua propriedade, tenham em seu objeto social e pratiquem de fato o comércio e venda de medicamentos e produtos farmacêuticos, conforme critério da ABRAFARMA. (<http://www.abrafarma.com.br>, acesso em 21 mar. 2002).

É importante frisar que existem farmácias que trabalham sob uma mesma bandeira sem, entretanto, constituírem redes, pois cada unidade destas farmácias é de propriedade diferente; como ilustração pode-se citar as Farmácias Farmais ([www.farmais.com.br](http://www.farmais.com.br)), que atuam no sistema de franquias e a Farma & Farma ([www.farmaefarma.com.br](http://www.farmaefarma.com.br)) , que constitui-se de uma “Associação dos Farmacêuticos Proprietários de Farmácias e Drogarias do Estado de Santa Catarina” (<http://www.farmaefarma.com.br/quemsomos.htm>, acesso em 21 mar. 2002). Ambas possuem mais de 10 lojas no Estado de Santa Catarina, entretanto, não constituem-se redes.

Para uma visão mais detalhada da representatividade econômica do mercado em que as Redes de Farmácia estão inseridas, são citados no quadro 1 alguns dados que retratam os resultados de operações no ano 2000, das redes de farmácias associadas à Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA), segundo números apurados pela FIA-USP<sup>1</sup>:

**Quadro 1: Números da ABRAFARMA**

Faturamento Total	R\$ 2.769.673.919,47
Faturamento Medicamentos	R\$ 2.052.650.021,03
Faturamento Não Medicamentos	R\$ 717.023.898,43
Número Total de Lojas	1.205
Número Total Funcionários	22.871
Número Total Clientes Atendidos	180.026.292
Faturamento / Loja	R\$ 2.381.901,96
Faturamento / Loja (POR MÊS)	R\$ 198.491,83
Faturamento / Funcionário	R\$ 124.484,35
Faturamento / Funcionário (POR MÊS)	R\$ 10.373,70
Faturamento / Cliente Atendido (ANO)	R\$ 184,70
Faturamento / Cliente Atendido	R\$ 15,39
Funcionários / Loja	19,13

Fonte: (<http://www.abrafarma.com.br/numeros.htm>, acesso em 21 mar. 2002).

Dados oriundos de pesquisas realizadas nas 55 mil farmácias existentes no Brasil propiciam uma visão de como o setor encara o treinamento. É importante a ressalva de que as redes de farmácia, embora estejam inseridas nestes dados, certamente apresentam uma situação mais favorável em relação à prática de treinamento. Ainda assim, os seguintes dados são relevantes:

- 65% consideram seus funcionários aptos para o atendimento, mesmo sem ter feito um único treinamento para isto;(...)
- 75% nunca fizeram nenhum treinamento para os funcionários;
- 30% dos que fizeram treinamento investem neste quesito entre 5 e 10 horas ao ano; (...)
- quanto à motivação, 60% acham dispensável motivar seus funcionários, pois, com a “falta de emprego”, ter um já é uma motivação! (...). (OSSO in PHARMA BUSINESS, 2001:18)

<sup>1</sup> FIA/USP – Fundação Instituto de Administração/Universidade de São Paulo

## 1.2. Estabelecimento do Problema

O Investimento na melhoria e qualificação dos profissionais já é consenso nas corporações modernas. A operacionalização desta melhoria e/ou qualificação dos recursos humanos sofre, entretanto sérios percalços, entre os quais:

- Nível frenético de trabalho: para a manutenção de empregos, parte da população economicamente ativa do país trabalha num ritmo estressante e, por vezes, além da carga horária contratada, impossibilitando a participação em treinamentos regulares ou diminuindo a capacidade de aprendizado ao participar destes treinamentos nos moldes tradicionais;
- Distribuição irregular e/ou alternante da carga horária de trabalho: como exemplo, funcionários de uma rede de farmácias que trabalham por turno ou que cumprem horas extras, de maneira que a cada período tem o horário de trabalho modificado, impossibilitando também a participação regular em treinamentos nos moldes tradicionais;
- Infra-estrutura: em determinadas regiões do país, soma-se às observações acima, a dificuldade de locomoção e/ou acesso. Como exemplo, no Estado do Pará e do Amazonas, para se chegar em determinados municípios, a partir da capital, leva-se de 2 a 3 dias de barco (que é o único meio de transporte regular), fator que por vezes inviabiliza treinamentos necessários nos moldes tradicionais;
- Necessidade de tempo: justificável para as atividades cotidianas dos treinandos, pois é notório o baixo rendimento deles em treinamentos quando são forçados a horários que os impeçam, mesmo que temporariamente, do convívio familiar, lazer, etc.

No que tange às dificuldades, MATOS (1996) ainda acrescenta os seguintes aspectos:

Falta de horário disponível ao trabalhador, obrigando-o a um desanimador esforço extra, após uma dura jornada de trabalho; Inibição do participante por associar o treinamento a experiências escolares, muitas delas não bem sucedidas; e Iniciativas didaticamente inadequadas para uma clientela há muito tempo desabituada a práticas instrucionais, principalmente a metodologias de índole expositivas (MATOS, 1996:92).

Na busca da superação destas dificuldades reais e vivenciadas no dia-a-dia das corporações ressalta-se a afirmação de ULRICH (2000:38) o qual afirma que “(...) a tecnologia pode e irá afetar a maneira como o trabalho é feito, assim como o local onde é feito”. Particularizando as Redes de Farmácias, é estabelecida a seguinte questão:

Podem as Redes de Farmácia se valer da tecnologia de Educação a Distância, estabelecendo modelos de treinamento corporativo inovadores, efetivamente realizáveis e viáveis economicamente para o negócio?

### **1.3. Hipóteses**

Considerando-se o uso adequado de tecnologias, que permitam o treinamento corporativo a distância, as seguintes hipóteses são formuladas para este trabalho:

- é possível reduzir os custos de treinamento em uma rede de farmácias ao adotar-se tecnologia de Educação a Distância;
- é possível reduzir o prazo para aplicação de um programa de treinamento em uma rede de farmácias ao adotar-se tecnologia de Educação a Distância.

### **1.4. Objetivos**

#### **a) Objetivo Geral**

Aplicar os conceitos de educação a distância em uma situação prática de um programa de treinamento em uma rede de farmácia, visando a redução de custos, bem como do tempo necessário para realização do programa.

#### b) Objetivos Específicos

- Apresentar uma visão de Treinamento, relacionando-o a Educação a Distância;
- Relatar a importância do treinamento no contexto empresarial;
- Apresentar um breve panorama do Processo de Treinamento e suas etapas;
- Apresentar as principais mídias utilizadas para treinamento;
- Apresentar as principais técnicas utilizadas para treinamento.

### **1.5. Considerações Metodológicas**

Para avaliar as hipóteses estabelecidas, a metodologia usada para a realização deste trabalho foi uma combinação de observação, revisão bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

Para atingir os objetivos propostos foram seguidas as seguintes etapas:

Observação de treinamentos corporativos realizados pelo autor, nos últimos oito anos, seja como treinando em diversos programas de treinamento corporativos, seja como consultor e instrutor de treinamentos corporativos, bem como, a observação do dia-a-dia de redes de farmácias, onde desempenhou cargo executivo. Tais observações foram usadas para priorização de pontos relevantes para o contexto do trabalho;

Revisão bibliográfica abordando o treinamento corporativo, a educação a distância e as redes de farmácias;

Pesquisa de campo: abordando características específicas do público alvo que serviu para o desenvolvimento do Estudo de Caso; e

Estudo de Caso, envolvendo uma situação prática de treinamento para uma rede de Farmácias atuante no Estado de Santa Catarina, avaliou-se o modelo atual de treinamento presencial e elaborou-se uma adequação para treinamento corporativo à distância.

## **1.6. Estrutura**

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos.

O capítulo 1 é a introdução ao tema proposto.

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre Treinamento, propiciando visão geral sobre o assunto.

O capítulo 3 apresenta o processo de treinamento, propiciando uma visão mais específica quanto ao planejamento de um treinamento corporativo.

O capítulo 4 detalha as principais mídias e técnicas de treinamento usadas no meio corporativo, gerando os subsídios necessários para o estudo de caso proposto.

O Estudo de Caso, envolvendo um treinamento específico para uma Rede de Farmácias, é apresentado no capítulo 5.

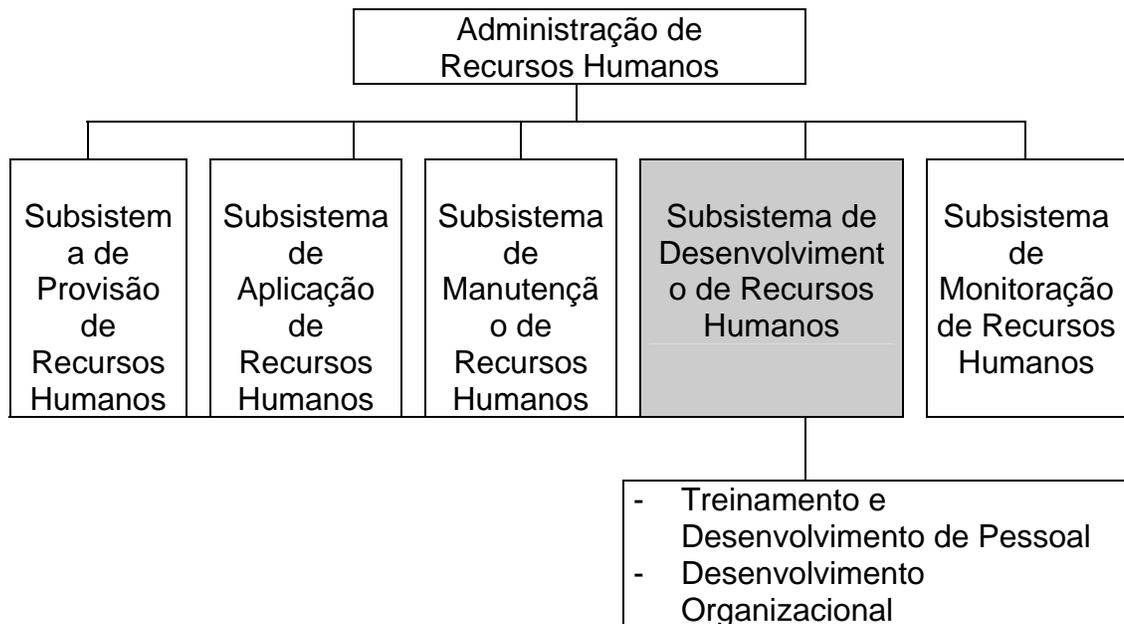
O capítulo 6 é reservado às conclusões e às recomendações resultantes do desenvolvimento do trabalho.

Após o sexto capítulo encontram-se os Apêndices e os Anexos.

## 2. ASPECTOS GERAIS DO TREINAMENTO CORPORATIVO

Como o treinamento é tratado ou como é enquadrado nas corporações? GALAGAN apud MILKOVICH e BOUDREAU (2000:339) relata que “(...) as melhores empresas integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções. (...)”.

**Figura 1: Administração de RH e seus subsistemas.**



---

Fonte: CHIAVENATO (1999:12)

A figura 1 demonstra como estão divididos os subsistemas de RH. Para um melhor entendimento dos subsistemas de administração de RH, demonstrados na figura 1, a figura 2 detalha os assuntos abrangidos por cada subsistema de Administração de RH.

**Figura 2: Assuntos abrangidos pelos subsistemas de Admin. de RH.**

<b>Subsistemas</b>	<b>Assuntos abrangidos</b>
Provisão	Planejamento de Recursos Humanos Recrutamento de Pessoal Seleção de Pessoal
Aplicação	Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho humano
Manutenção	Compensação Benefícios sociais Higiene e segurança Relações sociais
Desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento de pessoas Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Banco de dados e sistema de informação Auditoria de recursos humanos

Fonte: CHIAVENATO (1999:13)

Analisando o treinamento nas empresas, quanto aos seus objetivos, percebe-se diferenças ao longo do tempo:

(...) Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais alto nível de produtividade possível.(...) Com o advento da Escola das Relações Humanas, (...) os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento – pelo menos nas grandes organizações – é o modelo sistêmico. O Treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. (GIL, 1994:63).

## 2.1. Conceitos

YODER apud CHIAVENATO (1999:20) relata que “alguns especialistas em administração de recursos humanos consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho de funções ou cargos particulares”. WAITE apud CHIAVENATO (1999:20) afirma que “outros consideram o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um desenvolvimento intelectual por meio de educação geral”. Outros ainda, segundo WHITEHILL apud CHIAVENATO (1999:20) referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, que divide em educação e treinamento: o

treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora de seu trabalho.

O próprio CHIAVENATO (1999:22) conceitua o treinamento como (...) “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000:338) afirmam que treinamento “(...) é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. De maneira mais sucinta, MARRA (2000:145) conceitua como “(...) um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Fundamentado nos conceitos anteriores e na experiência prática do autor, na área de treinamento corporativo, será adotado o seguinte conceito de treinamento para o correto entendimento deste trabalho:

**Treinamento é um processo sistematizado que visa facilitar a aprendizagem, a curto prazo, de conhecimentos, habilidades e atitudes de interesse imediato ou futuro das organizações.**

O treinamento, portanto, envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.<sup>2</sup>

Já **Aprendizagem** é “(...) a mudança relativamente permanente no conhecimento ou no comportamento de uma pessoa, por causa da experiência”. (MAYER apud CARVALHO, 1999:20). Para CHIAVENATO (1999:27) a aprendizagem é “(...) um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado

---

<sup>2</sup> Aqui, o termo habilidade se refere ao grau de proficiência em uma tarefa específica ou em um limitado grupo de tarefas. Cf. FLEISHMAN, E. A. Individual differences and motor learning. In: GAGNE, R. M. Learning and individual differences. Columbus: Merrill, 1967. p. 165-191

dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos”.

MATOS (1996:90) relaciona alguns pressupostos essenciais da aprendizagem:

A aprendizagem envolve aplicação: quanto mais o aprendiz conseguir aplicar os conhecimentos, mais seguro seu aprendizado.

A aprendizagem é um fenômeno individual: depende das condições de cada participante; daí a necessária adequação dos conteúdos e de que o ritmo e o tempo de aprendizagem obedeçam a critérios rigorosamente pessoais.

A aprendizagem implica, prioritariamente, auto-avaliação: conhecer-se é o primeiro passo para a seleção dos conhecimentos necessários e, assim, da motivação para aprender.

A aprendizagem é induzida eficazmente quando o educador coloca claramente os objetivos a alcançar: benefícios, perspectivas e padrões de desempenho são referenciais que estimulam a aprendizagem.

A aprendizagem reforça-se através do sucesso: resultados favoráveis e gratificantes estimulam e motivam a novas aprendizagens.

A situação ensino-aprendizagem deve começar por vencer determinados estereótipos negativos que comumente funcionam como bloqueios à motivação e à aprendizagem.

O autor relaciona também condicionantes negativos à aprendizagem:

- Associar ensino à sala de aula: conceito restritivo, que remete a experiências frustrantes da educação tradicional que, além de limitativa de horizontes e de perspectivas mais amplas, atende a reduzido número de participantes.
- Associar participante a aluno: Conceito estático de “aluno” como paciente do processo educativo, um mero espectador, não participativo.
- Associar método de ensinar a aulas expositivas: Palestras monológicas, discursivas, desmotivadoras, pelo condicionamento a experiências negativas de um ensino à base do falar/ouvir/esquecer.
- Associar tecnologia instrucional a quadro-negro, giz e “microfone”: O professor escrevendo no quadro, de costas, para os alunos que copiam, copiam, copiam, em meio a uma oratória acadêmica e antididática.
- Associar Centro Educacional a instalações escolares padronizadas e frias: A ambiência escolar sugere, comumente, alienação e comportamento desviante, conduzindo a uma situação limitadora à liberdade. (MATOS, 1996:90-91).

E o **Desenvolvimento** é um “(...) processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:338). Ou ainda, “(...) um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende

conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos”. (STEINMTZ apud CHIAVENATO, 1999:22).

a) Educação a distância e o treinamento corporativo

Para CARVALHO (1999:65-66) “as falhas da Educação fundamental têm ensejado as empresas a adotar outras alternativas como, por exemplo, o ensino a distância<sup>3</sup>, extremamente desenvolvido e adotado nos EUA e Europa, mas ainda pouco empregado no Brasil”.

A Educação a distância “como forma de disseminação do conhecimento é algo irreversível no cenário atual” (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:41), constituindo-se como “um instrumento bastante rico e poderoso para treinamento e educação (...) (BELLONI apud MATTÁR NETO, 2002:122).

Há quem afirme que “o futuro do treinamento pode estar na “aprendizagem a distância”, através do uso de uma ampla variedade de tecnologias para ligar eletronicamente as pessoas, ou exportando conhecimento através de áudio e vídeo e da internet” (Vídeo Arts apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:360).

Observa-se o crescente número de instituições e empresas que desenvolvem programas de treinamento de recursos humanos através da modalidade da educação a distância. Segundo NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001), “na Europa, de forma acelerada se investe em educação a distância para o treinamento de pessoal na área financeira, representando o investimento em treinamento, maior produtividade e redução de custos na ponta”.

A educação a distância, entretanto, não é mais uma novidade no Brasil e no mundo. O que pode ser considerado novidade “relaciona-se às novas demandas pessoais e organizacionais e às possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação (...)”.(KANAANE e ORTIGOSO, 2001:33).

---

<sup>3</sup> Segundo NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001) “em português, (...) educação a distância, ensino a distância e teleeducação são termos utilizados para expressar o mesmo processo real”.

Como premissa para a compreensão do contexto deste trabalho, entende-se que há diferença entre Educação a Distância e o Treinamento Corporativo que se utiliza de técnicas de Educação a distância.

De acordo com MATTÁR NETO (2002:121) o desenvolvimento da educação a distância abre caminhos, “(...) principalmente no sentido de democratizar e simplificar o acesso ao conhecimento, funcionando como um mecanismo de justiça social. (...)”. Este pensamento é compartilhado por KANAANE e ORTIGOSO (2001:33) ao afirmarem que “com a educação a distância, certamente possibilidades de democratização da educação surgirão (...)”.

A diferença ocorre a partir do momento que, para as corporações, as tecnologias de educação a distância passam a ser uma poderosa arma para disseminar informações privilegiadas entre as peças chaves da organização, de maneira altamente estratégica, fazendo com que a detenção de tais conhecimentos, apenas pelos integrantes da corporação, atue como um forte diferencial competitivo no mercado.

Não é objetivo deste trabalho fazer uma ampla descrição de Educação a Distância (histórico, conceituações, etc.), até porque se encontra um farto material a respeito do tema, mas sim abordar aspectos relevantes, da EAD, inserido no contexto do treinamento corporativo, de forma sintética e objetiva.

#### b) Aspectos gerais da Educação a Distância

O que é a educação a distância? Entre os diversos conceitos existentes na literatura específica, ilustrar-se-á o conceito do Ministério de Educação e Cultura, através do Decreto no. 2494/98, em seu artigo primeiro, que oferece a seguinte definição:

A EaD é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Ao comparar-se a educação tradicional com a educação a distância, observa-se que, “no ensino tradicional, centrado no professor, sobressai sua capacidade expositiva. No ensino a distância, direcionado ao participante, à sua auto-instrução, respeitando suas possibilidades, seu ritmo e tempo de aprendizagem, o aprendiz é a referência maior”. (MATOS, 1996:93).

### c) Características e objetivos da Educação a Distância

Entre as principais características da EAD, podem ser citadas:

- “(...) o fato do professor ter deixado de ser uma entidade individual para tornar-se uma entidade coletiva” (BELLONI apud MATTÁR NETO, 2002, 126);
- “ausência física do professor durante o processo de aprendizagem” (SARTORI e RODRIGUES, 2001:14);
- “(...) implica não apenas a distância física, mas também a possibilidade da comunicação diferida, em que o aprendizado se dá sem que, no mesmo instante, os personagens envolvidos estejam participando da atividade. Assim, a EAD implica a manipulação do espaço e do tempo em favor da educação”. (MATTÁR NETO, 2002:122).

KANAANE e ORTIGOSO (2001:32-33) relacionam como objetivos da EAD: “democratizar o acesso à educação; propiciar uma aprendizagem autônoma e relacionada à experiência; promover um ensino inovador e de qualidade; incentivar a educação permanente; e reduzir custos”.

### d) Vantagens e Desvantagens da Educação a Distância

Para KANAANE e ORTIGOSO (2001:32-33) as bases da educação a distância sedimentam-se em muitas atrações e vantagens, conforme demonstrado no quadro 2.

## Quadro 2 – Vantagens da Educação a Distância

<b>Abertura</b>
Eliminação ou redução das barreiras de acesso aos cursos ou nível de estudos; Diversificação e ampliação da oferta de cursos; Oportunidade de formação adaptada às exigências atuais, às pessoas que não puderam freqüentar a escola tradicional.
<b>Flexibilidade</b>
Ausência de rigidez quanto aos requisitos de espaço (onde estudar?), assistência às aulas e tempo (quando estudar?) e ritmo (em que velocidade aprender?); Eficaz combinação de estudo e trabalho; Permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar; Formação fora do contexto de sala de aula.
<b>Eficácia</b>
O aluno, centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo de sua formação, vê respeitado seu ritmo de aprender; Formação teórico-prática, relacionada à experiência do aluno, em contato imediato com a atividade profissional, que se deseja melhorar; Conteúdos instrucionais elaborados por especialistas e pela utilização de recursos multimídia; Comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora.
<b>Formação permanente e pessoal</b>
Atendimento à demanda e às aspirações dos diversos grupos, por intermédio de atividades formativas ou não; Aluno ativo: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos; Capacitação para o trabalho e superação do nível cultural de cada aluno.
<b>Economia</b>
Redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação, ao permitir a economia de escala; A economia de escala supera os altos custos iniciais.

Fonte: KANAANE e ORTIGOSO (2001:33-34)

Tratando-se mais especificamente do treinamento, RUMBLE apud NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001) relata que “é cada vez maior o número de empresas que descobrem as vantagens do treinamento a distância para a capacitação e atualização de seus funcionários, não somente por conta da redução dos custos, mas principalmente pela possibilidade de envolver um grande número de pessoas ao mesmo tempo e em

regiões distantes”. BOLZAN (<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/regina/cap2.htm>, acesso em 22 fev. 2002), concorda com tal afirmativa, destacando que

Além de atingir um enorme contingente de colaboradores em localidades diferentes, o ensino a distância apresenta flexibilidade, melhora a qualidade da aprendizagem e diminui os custos da educação, pois os funcionários não precisam se deslocar da empresa até o local do curso, acarretando menor custo com viagem e manutenção. Além do que, se um funcionário permanecesse por um longo período fora da empresa, quando ele voltasse, a empresa poderia estar vivenciando um outro ambiente de produção, pois é grande a velocidade com que a revolução tecnológica se incorporou no cotidiano das pessoas.

Entre as principais vantagens do treinamento corporativo a distância, vários aspectos podem ser citados, tais como a redução das despesas operacionais, que ocorrem quando, por exemplo, elimina-se a necessidade de deslocamento e a redução ou mesmo a eliminação dos investimentos em centros de treinamento. Há também a possibilidade do acompanhamento imediato, em algumas mídias, do aproveitamento e performance do treinando, permitindo uma ágil correção de rumos, seja em relação ao grupo de treinandos, seja em relação ao conteúdo ou metodologia programada do curso, bem como à possibilidade de utilização em treinamentos para diversas finalidades, tais como: integração do funcionário, aperfeiçoamento técnico, etc.

De acordo com BELLONI apud MATTÁR NETO (2002:122) as novas tecnologias, incorporadas pela EAD propiciam, “em muitos casos, uma maior interação entre professor e aluno, possibilitando a combinação da flexibilidade da interação humana com a independência no tempo e no espaço. (...)”.

Há ainda uma característica psicológica muito interessante e que também traz vantagens para o aprendizado:

A tecnologia da informação humanizante facilita a aprendizagem justamente porque consegue se adaptar ao estilo preferido pelo usuário. As tecnologias da informação humanizadas intimidam menos. Quando a tecnologia é o professor, você pode fazer perguntas bobas que provavelmente teria receio de fazer a um professor humano. (...) A tecnologia da informação humanizada não julga ninguém. Não faz você usar "orelhas de burro", ir para o canto da sala, ficar de castigo depois da aula. É infinitamente paciente. (DAVIS E BOTKIN, 1996:80).

Entre as desvantagens da educação a distância, relacionam-se as seguintes:

- Limitação em alcançar o objetivo da socialização, pelas escassas ocasiões para interação pessoal dos alunos com o docente e entre si.
- Limitação em alcançar os objetivos da área afetiva/atitudinal, assim como os objetivos da área psicomotora, a não ser por intermédio de momentos presenciais previamente estabelecidos para o desenvolvimento supervisionado de habilidades.
- Empobrecimento de trocas diretas de experiências proporcionadas pela relação educativa pessoal entre professor e aluno.
- A retroalimentação, o feedback e a retificação de possíveis erros podem ser mais lentos, embora os novos meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes.
- Necessidade de rigoroso planejamento a longo prazo.
- Perigo de homogeneidade dos materiais instrucionais.
- Para determinados cursos, o aluno deve possuir elevado nível de compreensão de textos e saber utilizar competentemente os recursos de multimídia.
- Os resultados da avaliação a distância em algumas situações ainda são considerados menos confiáveis comparados com a modalidade presencial.
- “Evasão” ou “Abandono” em razão da ausência (em alguns casos) de um bom acompanhamento do processo.
- Custos iniciais altos.
- Serviços administrativos completos. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:334-35).

#### e) Questões ao uso de tecnologia para o treinamento

Na opinião de CARVALHO (1999:66), a educação a distância “não exige muito dinheiro, bastando uma TV, algumas fitas cassete ou até mesmo o velho lápis para por o conhecimento em dia”. NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001) também compartilha da idéia de que “a educação a distância não é necessariamente sinônimo de sofisticação tecnológica. Ela pode ser desenvolvida a partir de meios econômicos e populares”.

Embora haja concordância de que mídias simples e econômicas possam ser utilizadas de maneira eficiente para a educação a distância, ressalta-se a importância do planejamento do treinamento e, principalmente, de pessoas capacitadas para atuar nas diversas etapas de um planejamento de treinamento. Não fosse assim, estar-se-ia assumindo que quaisquer pessoas munidas de um televisor, vídeo K7 ou outras mídias, poderiam por em prática treinamentos a distância aceitáveis; DEMO (1998:237) afirma que “(...) só ver televisão não

garante qualidade educativa, pois não necessita aprendizagem necessariamente (...).”

Para NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez.2001) “as modernas tecnologias somente passam a ser instrumento adequado da educação a distância quando ganham dimensão econômica de massa”; o que nem sempre é possível no mundo corporativo.

Empresas produtivas, com várias unidades de produção espalhadas pelo mundo, estão se servindo de projetos de educação a distância de pequena e larga escala (dependendo do custo e impacto para a escolha da escala), para a melhoria da produtividade do trabalho de seus empregados. (NUNES, <http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001).

Numa visão crítica sobre o uso da tecnologia para a educação, DAVIS E BOTKIN (1996) relatam que,

quando os educadores usam a tecnologia somente para fazer melhor o mesmo trabalho que já faziam, acabam fracassando. No começo o setor privado cometeu o mesmo erro, mas hoje a empresa está usando a tecnologia para aprender a educar de outra maneira. Por fim o setor privado está se concentrando em usar produtivamente as informações e avaliar até que ponto suas empresas e organizações utilizam intensamente o conhecimento. Se uma empresa precisa de metade dos empregados de outra para produzir uma dada quantia de lucro, a primeira possui uma intensidade de conhecimento duas vezes maior que a segunda. As empresas vão levar o ensino para essa direção usando a tecnologia para, por exemplo, aumentar o ensino autoministrado no treinamento dos empregados. (DAVIS E BOTKIN, 1996:130).

## **2.2. Vantagens e Importância do Treinamento para as corporações**

Todo treinamento devidamente planejado e aplicado, é vantajoso à empresa. O capital “empatado” em treinamento corporativo retorna sempre em benefícios. CARVALHO (1989) relaciona algumas vantagens do treinamento quanto à empresa, entre as quais destacam-se:

- Aprimorar os produtos e serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação de programas de trabalho; (...)
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia (...);
- Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho;

- Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;
- Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho” (CARVALHO, 1989:59).

A partir das vantagens apontadas por CARVALHO (1989), torna-se mais fácil entender a importância do treinamento para as corporações. “(...) Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento de lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculo da qualidade conseguem maior produtividade se estes programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador. (...)” (LYNCH e BLACK apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:340).

De acordo com NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez.2001) várias empresas estão descobrindo, “(...) como os japoneses e alemães, que o custo de formação de mão-de-obra, bem administrado, se transforma rapidamente em lucros crescentes, via a elevação da produtividade geral do trabalho. (...)”.

Um exemplo envolvendo a empresa Motorola confirma tal evidência: “a Motorola calcula que cada dólar investido em treinamento traz um retorno de 30 dólares em ganho de produtividade dentro de três anos; entre 1987 e 1993, a empresa cortou custos da ordem de 3,3 bilhões de dólares, na medida em que funcionários eram treinados para simplificar processos e reduzir desperdícios. As vendas por empregado duplicaram e a lucratividade cresceu em 47%” (HENKOFF apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:338).

KATALIFÁS (1988:22) exemplifica de forma contundente a importância de um quadro funcional bem treinado, ao afirmar que

Um dos casos mais marcantes de que se tem registro foi o valor desembolsado pela IBM quando adquiriu a Lotus. Embora seu valor contábil fosse de cerca de US\$ 250 milhões, foi adquirida por não menos do que US\$ três bilhões, O que faria com que a Big Blue se dispusesse a abrir mão de vultosos dois bilhões e setecentos e cinquenta milhões de dólares a mais do que os precisos e objetivos números depreendidos da análise de seu balanço patrimonial? A resposta é simples: A IBM decidiu pagar por algo muito mais valioso do que o refletido no balanço

tradicional. Do que estamos falando? De fatores que, apesar de constarem quando muito das notas explicativas dos balanços, fazem toda a diferença. Daí tem a Netscape, uma empresa cujo patrimônio mal chega aos US\$ 20 milhões, mas que, ao abrir seu capital mediante oferta de ações, apercebe-se de que o mercado, no final do dia, lhe atribuíra o valor de US\$ três bilhões.

Para KATALIFÁS (1988), o valor de tais empresas não pode ser determinado apenas através de métodos contábeis tradicionais que remontam à era industrial. O valor delas reside em um tipo intangível de ativo: o capital intelectual.

NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001) observa que na Alemanha “(...) o elevado índice de produtividade do trabalho está relacionado diretamente aos investimentos em treinamento e reciclagem. (...)” A grande maioria das empresas profissionais já percebeu a relevância do treinamento corporativo e, assim, investem quantias consideráveis nesta área. Pode-se conferir com DAVIS E BOTKIN (1996:95-96) alguns dados que ilustram a relevância do treinamento corporativo:

A Du Pont gasta entre 300 e 500 milhões de dólares por ano em treinamento de todo tipo; a Arthur Andersen, (...) no momento está gastando mais de 300 milhões de dólares anuais em treinamento. (...) cada um dos auditores, consultores de impostos e de administração da Andersen passa 130 horas anuais em treinamento, o que chega a 6,5% do tempo que gastam em sua atividade profissional. A Federal Express obteve um ótimo retorno dos investimentos que fez no ensino. A empresa investiu quase 70 milhões de dólares para formar um sistema de crédito educativo completamente automatizado. O sistema videodiscos interativo (IVD) para melhorar o aprendizado de seus 40 mil mensageiros e agentes que prestam serviços para os clientes. Em 700 localidades há 1,225 mil unidades de IVD's cada qual com um currículo em 25 videodiscos (equivalentes a 37,5 mil disquetes) atualizados mensalmente. Com os IVD's os empregados têm 4 horas de estudo e preparação e 2 horas de testes auto-administrados a cada seis meses, para uma avaliação periódica do aproveitamento, tudo pago pela empresa.

Em complemento aos dados fornecidos por DAVIS E BOTKIN (1996) sobre a Federal Express, GALAGAN apud MILKOVICH e BOUDREAU (2000:339) relata que “a Federal Express dedica 3% de suas despesas, ou 225 milhões de dólares, ao treinamento”.

A relevância do treinamento corporativo não incide apenas no que se consegue alcançar a mais em nível de resultados, mas também no que se deixa de desperdiçar em função dos treinamentos.

A Ernst & Y, uma das seis grandes firmas de contabilidade, pediu aos seus auditores para calcularem o que haviam economizado com o que aprenderam usando a multimídia no trabalho. Houve uma economia de cerca de um milhão de dólares só com a redução do tempo de aula em classe, que passou de duas semanas para uma; a aprendizagem subiu em 15%, a harmonia melhorou em 25% e o que costumava levar 9 horas para ser ensinado passou a levar 3 horas e meia para ser aprendido. O motivo disto é que a multimídia consegue se ajustar a diversos estilos de aprendizagem e inteligência. A Ford anuncia que investe 20 milhões de dólares por mês na educação dos empregados. (DAVIS e BOTKIN, 1996:79).

O consultor especializado no setor de farmácias, Lauter Ferreira apud Débora Mendonça (BUSINES PHARMA, 2001:23) afirma que “o treinamento é uma forma muito inteligente de aumentar o volume de negócios com ganhos para todos os envolvidos, ou seja, farmácia, atendente, distribuidores e até a indústria”.

### **2.3. Dificuldades na Implementação do Treinamento**

Embora sejam grandes as vantagens que o treinamento proporciona às corporações, várias são as dificuldades encontradas para a implementação de programas de treinamento. Para La Costacurta Junqueira (<http://www.guiarh.com.br/p30.html>, acesso em 10 jan. 2002), Vice-Presidente do Instituto Mvc, “Quanto mais fundo mergulharmos no tema treinamento, mais claro fica para nós que um dos maiores obstáculos ao pleno desenvolvimento da atividade reside no fato de que ela é vista como uma concorrente do trabalho”. Concorre no sentido de boa parte das vezes, as pessoas terem que optar entre ir a um seminário ou executar determinada tarefa.

As falhas nos investimentos em treinamento também concorrem para dificultar a implementação de novos treinamentos. As principais explicações para tais falhas são: “falta de comprometimento da alta direção para com o investimento (...); falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas (...); falta de vínculo do investimento com o planejamento estratégia da empresa (...); dificuldades de

mensuração do custo/benefício dos investimentos (...)" (Marcos Luís Procópio in <http://www.guiarh.com.br/p54.htm>, acesso em 10 jan. 2002).

O Guia de Recursos Humanos (<http://www.guiarh.com.br/p30.html>, acesso em 10 jan. 2002) observa que "a metodologia dos programas deve contemplar o dia-a-dia dos participantes, na própria empresa; nada de "brincadeiras" ou exemplos de outros tipos de empresa". O participante deve se sentir "aprendendo" uma tecnologia, exercitando alguma mudança comportamental e aplicando-a, em tempo real, ao seu mundo funcional - e pessoal, quando for o caso.

Em artigo publicado na revista TENDÊNCIA DO TRABALHO (1998:22), no que concerne ao treinamento corporativo a distância, verifica-se com Petro Katalifás que "O primeiro obstáculo a ser vencido é o forte preconceito que recai sobre esta modalidade de ensino. Muitas vezes existe grande resistência tanto por parte dos funcionários quanto por parte da empresa, que consideram que qualquer aprendizado não presencial é ineficiente".

Para NUNES apud RODRIGUES (1998), os problemas mais significativos que impediram o progresso e a massificação da modalidade de educação a distância têm sido a organização de projetos-piloto sem a adequada preparação de seu seguimento; a falta de critérios de avaliação dos programas projetos; a inexistência de uma memória sistematizada dos programas desenvolvidos e das avaliações realizadas (quando essas existiram) e a descontinuidade dos programas sem qualquer prestação de contas à sociedade e mesmo aos governos e às entidades financiadoras.

Alguns empresários ainda entendem que encaminhar seus funcionários para treinamento significa "parar" de operar e, conseqüentemente, sofrer prejuízos na produtividade. Há outros aspectos relevantes a serem destacados, que na análise de SANTOS (1978), dificultam o treinamento, levando-o a não oferecer os resultados esperados:

- diagnóstico errôneo;
- treinamento desuniforme, ou seja, quando subalternos são treinados, os chefes não o são, neste caso, os últimos constroem barreiras às inovações;

na situação inversa, isto é, quando os chefes são treinados e os subalternos não o são, torna-se difícil à implantação de novos sistemas operacionais ou correção de falhas;

- o treinamento não é acompanhado das modificações necessárias (novos equipamentos, disposição física dos locais de trabalho, atitude dos supervisores, situações salariais, etc.) à implantação do que foi aprendido;

Para minimizar todas as possíveis dificuldades enfrentadas para a efetivação de programas de treinamento faz-se necessária, portanto a adoção de um planejamento detalhado, que planeje e antecipe possíveis dificuldades, conforme pode ser observado no capítulo 3 deste trabalho.

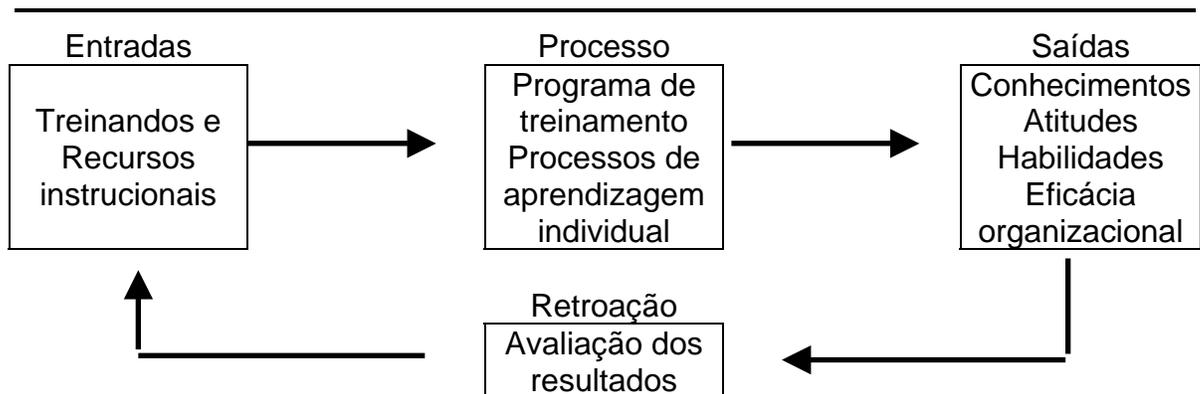
### 3. O PROCESSO DE TREINAMENTO

A estruturação de programas de treinamento é um processo que “envolve o estabelecimento de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento e a escolha da forma como o treinamento será fornecido e quem será o responsável por isto” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:347).

Numa visão sistêmica do processo de treinamento, ele “(...) assemelha-se a um modelo de sistema aberto” (HINRICHS apud CHIAVENATO, 1999:27), conforme apresentado na figura 3. Os componentes deste sistema, de acordo com o autor são:

- Entradas (inputs), como treinandos, recursos organizacionais etc;
- Processamento ou operação (throughputs), como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc;
- Saída (outputs), como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional etc;
- Retroação (feedback), como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou de pesquisas sistemáticas. (HINRICHS apud CHIAVENATO, 1999:27).

**Figura 3 – O treinamento como um sistema.**



Fonte: CHIAVENATO (1999:27)

MARRA (2000: 149-150), CHIAVENATO (1999:28) e BASTOS in BOOG (1994:143-144) concordam quanto às quatro etapas do fluxo do processo de treinamento. São elas:

Diagnóstico da situação: nesta etapa é realizado o levantamento de necessidades de treinamento;

Planejamento, Programação ou Decisão quanto a estratégia: nesta etapa é realizada a programação do treinamento;

Execução, implementação ou ação: nesta etapa é realizado o treinamento;

Avaliação e controle: nesta etapa é realizada a avaliação dos resultados do treinamento.

Marcos Antônio Martins Lima (<http://www.guiarh.com.br/prh10.html>, acesso em 10 jan. 2002) reforça que o treinamento “deve ser visto como um processo e não como um evento, por isso a sensibilização das pessoas e de seus superiores da necessidade de retorno do treinamento para a empresa, traduzido em melhores resultados, deve ser uma premissa básica no processo de treinamento”.

Planejar, dentro de um contexto voltado para a elaboração de um curso a distância,

(...) significa explicitar de forma articulada a justificativa, a caracterização do contexto, o perfil da clientela e os objetivos de um determinado projeto. É esta articulação que definirá a metodologia e sua fundamentação teórica, o que, em um plano detalhado, orientará e definirá os contornos para a elaboração do material didático. SOUZA e SAITO ([http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper\\_visem/thelma\\_rosane\\_de\\_souza.htm](http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/thelma_rosane_de_souza.htm), acesso em 28 dez. 2001).

### **3.1. Etapas do fluxo do processo do treinamento**

#### a) Diagnóstico da situação

O diagnóstico da situação “representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: Quem deve ser treinado? e O que deve ser aprendido?” (MARRA, 2000:150).

BASTOS in BOOG (1994:148) aponta alguns dos problemas que refletem como indicadores de necessidade de treinamento nas empresas e os separa em dois grupos. O primeiro grupo se refere aos que indicam real necessidade de treinamento, como por exemplo, as “(...) alterações no quadro (admissões de novos empregados, reduções, etc.); mudanças nos programas de trabalho ou de produção (mudança de métodos, de maquinário, aumento de produção, etc.);

produção e comercialização de novos produtos ou serviços”. Já o segundo grupo aponta outros problemas que podem indicar ou não necessidade de treinamento, tais como “(...) problemas ligados à produção (qualidade inadequada, baixa produtividade, quebras e acidentes freqüentes, excesso de erros e desperdícios, etc.); problemas ligados às pessoas, ao clima da empresa (número excessivo de queixas, desinteresse, falta de cooperação, absenteísmo, relações e comunicações deficientes, etc.)”. (BASTOS in BOOG, 1994:148-149).

Assim como BASTOS in BOOG (1994), CHIAVENATO (1999:44-45) e MARRA (2000:154-155) também se referem a indicadores de necessidade de treinamento, classificando-os da seguinte forma:

Indicadores a priori: Estes indicadores apontam eventos ou fatos que provocarão necessidade de treinamento;

Indicadores a posteriori: Estes indicadores apontam problemas relacionados a necessidades de treinamento já existentes.

O quadro 3 demonstra algumas situações práticas nas quais os indicadores, a priori e a posteriori, podem ser identificados.

**Quadro 3: Exemplos de indicadores da necessidade de treinamento**

A priori	A posteriori	
Expansão da empresa e admissão de novos empregados; Redução do número de empregados; Mudança de métodos e processos de trabalho; Substituições ou movimentação de pessoal; Faltas, licenças e férias do pessoal; Expansão dos serviços; Mudanças nos programas de trabalho ou de produção; Modernização do maquinário e equipamento; Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.	<b>Problemas de Produção</b> Qualidade inadequada da produção; Baixa produtividade; Avarias freqüentes em equipamentos e instalações; Comunicações defeituosas; Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito demorado; Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos; Excesso de erros e desperdícios; Elevado número de acidentes; Pouca versatilidade dos empregados; Mau aproveitamento do espaço físico, etc;	<b>Problemas de Pessoal</b> Relações deficientes entre o pessoal; Número excessivo de queixas; Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho; Falta de cooperação; Faltas e substituições em demasia; Dificuldades na obtenção de talentos; Tendência em atribuir falhas aos outros; Erros na execução de ordens, etc.

Fonte: adaptação do texto de CHIAVENATO (1999:44-45),

Segundo SANTOS (1978), do ponto de vista da corporação, as necessidades em relação ao treinamento de seu pessoal, abrangem a necessidade de preparação previa e de adaptação inicial do indivíduo ao trabalho que vai executar, a eliminação ou atenuação dos atos críticos que afetam o trabalho, tais como erros, atrasos da produção e problemas internos e externos; bem como preparação dos indivíduos, para atenderem as exigências sócio-econômicas e a própria satisfação pessoal. MARRA (2000:152) relata que o levantamento de necessidades de treinamento “detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: cenário reativo e cenário prospectivo”. Segundo o autor, o cenário reativo “representa situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais. (,,). No cenário prospectivo, o treinamento age com

vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas” (MARRA, 2000:152).

Na análise de BITTENCOURT (1999), é relevante coletar informações sobre os alunos, sobre a dispersão geográfica e o tipo de tecnologia que possuem acesso. A autora acredita que essas são questões essenciais para a identificação do perfil do aluno no caso do treinamento a distância. Também é importante pesquisar sobre a faixa etária e escolaridade; o conhecimento anterior sobre o tema; situação motivacional; contexto e informações culturais.

Ao desenvolver-se um levantamento de necessidades de treinamento, as seguintes informações devem ser fornecidas para que seja possível traçar a programação de treinamento: “O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? e Quem deve ensinar?”. (CHIAVENATO, 1999:46)

#### b) Planejamento e Programação do Treinamento

“Costuma-se dizer que programar ou planejar é responder a perguntas” (BATALHA in BOOG, 1994:153).

Depois de realizado o diagnóstico “(...) segue-se a terapêutica, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas” (CHIAVENATO, 1999:45). Assim, o planejamento do treinamento é “o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade”. (MARRA, 2000:155)

Numa visão prática “cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”. (MARRA, 2000:156)

Segundo DAVIES apud MARRA (2000:156) “o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas”, conforme apresentadas no quadro 4.

**Quadro 4: Etapas do Treinamento, Segundo DAVIES**

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e revisão.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre o pré-teste e o pós-teste.

Fonte: MARRA (2000:155)

Quanto aos objetivos do treinamento, BASTOS apud BOOG (1994) relaciona as seguintes características básicas: “a relevância, isto é, a importância da necessidade a ser atendida; a coerência, isto é, deve estar sintonizado com a missão e objetivo da organização; o realismo, isto é, deve ser viável e pragmático; a ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente”.

Quanto aos objetivos, eles “(...) precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. (...)” (BAIRD et al apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:347). Ainda segundo o autor, os bons objetivos, além de mensuráveis e específicos, devem estabelecer datas limites e refletir resultados relevantes para aspectos essenciais. A análise das necessidades, contudo, vai além da identificação de metas ou objetivos. Para HENKOFF apud MILKOVICH e BOUDREAU (2000:342) “(...) esse processo também inclui a obtenção de apoio da cúpula da empresa (...)”.

A partir da definição dos objetivos, parte-se para a definição de quais temas serão abordados, de maneira a atender às necessidades da empresa, bem como, o detalhamento dos assuntos a serem tratados do tema.

A Metodologia consiste na “forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada. Vejamos os métodos mais utilizados: Sala de aula; Treinamento à distância; Internet; No local de trabalho”. (Jorge Eduardo de Vasconcellos in <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>, acesso em 10 jan. 2002).

Outra etapa é o planejamento dos meios adequados para atingir os resultados (conteúdos, métodos e técnicas) (BASTOS in BOOG, 1994:154). Este assunto será tratado com maior profundidade no capítulo quatro.

A programação de treinamento deve ser sistematizada e fundamentada sobre determinados aspectos. Os principais itens relacionados à programação de treinamento, aparentemente já se encontram consolidados com o tempo, pois observa-se que não ocorreram mudanças entre o ano de 1988 e o ano 2000, conforme MARRA (2000:159), CHIAVENATO (1999:46) e CARVALHO (1988:49), nos principais itens relacionados à programação de treinamento, que podem ser sintetizados conforme apresentado no quadro 5.

**Quadro 5: Principais itens de uma programação de treinamento.**

CARVALHO (1988) e CHIAVENATO (1999)		MARRA (2000)		
Quem deve ser treinado	>	Treinandos; Pessoas chaves que deverão receber os conhecimentos	<	Escolha dos treinandos
Quem vai treinar?	>	Treinador ou instrutor. Especializado Interno ou externo	<	Escolha do instrutor
Em que treinar?	>	Assunto ou conteúdo do treinamento	<	(*) <sup>4</sup>
Onde treinar?	>	Local físico, órgão ou entidade (Interno ou externo; On-the-job)	<	Local de aplicação do módulo
Como treinar	>	Métodos de treinamento e recursos necessários	<	Metodologia de aplicação
Quando treinar	>	Agenda do treinamento, contendo data e horário adequados à aplicação do módulo.	<	Época de aplicação
Quanto treinar	>	Volume, duração ou intensidade. Tempo necessário (em horas) para a transmissão dos conhecimentos	<	Duração do módulo
Para que treinar	>	Resultados ou objetivos (mensuráveis) esperados ao final do programa	<	Objetivo

Fonte: Adaptação de MARRA (2000:159), CHIAVENATO (1999:46) e CARVALHO (1988:49).

Embora não conste no quadro 5, outro fator que deve ser levado em consideração é o custo, que “deve ser confrontado com os benefícios que o treinamento irá proporcionar ao cliente. Podemos identificar como custo os seguintes pontos: salários dos instrutores ou consultores externos, despesa com local, refeições, passagens, estadias, materiais, entre outros”. (Jorge Eduardo de Vasconcellos in <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>, acesso em 10 jan. 2002).

### c) Execução do Treinamento

A execução do treinamento é “a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. (MARRA, 2000:157)

<sup>4</sup> (\*) O autor entende que o conteúdo está ligado à metodologia de aplicação.

Na análise de CHIAVENATO (1999:68) e BASTOS in BOOG (1994:156), alguns fatores podem afetar a qualidade da execução do treinamento:

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos;
- A qualidade do material de treinamento, bem como das técnicas instrucionais;
- A cooperação e envolvimento dos chefes e dirigentes da empresa;
- A qualidade e preparo dos instrutores; e
- Qualidade dos treinandos.

Para a execução do treinamento são utilizados diversos recursos (mídias), entre os quais: transparências, slides, filmes, computador, sistemas de áudio, televisão, vídeo K7, etc, bem como técnicas específicas, as quais MARRA (2000:158) cita como as mais empregadas: “aula expositiva; estudo de caso; dramatização; Workshop; Brainstorming; Simulação; Painel; Simpósio; Palestra; e Conferência”.

É muito comum, por ocasião da execução de treinamentos, encontrar-se treinandos desmotivados e desinteressados. Visando superar esta dificuldade inicial, minimizando este tipo de problema,

(...) temos que ser criativos e inovadores, temos que aguçar a curiosidade do público alvo, e para isso, podemos: Deixar de lado aqueles velhos memorandos e passemos a usar um convite ou algo mais atrativo; Procurar conhecer os pontos fortes dos treinandos fazendo uma rápida reunião com seus superiores; Quando iniciarmos um programa de treinamento diga coisas agradáveis sobre o grupo. Esta atitude fortifica os treinandos; No início do programa deixe bem claro quais são os ganhos que os treinandos terão com a realização deste treinamento. (Jorge Eduardo de Vasconcellos in <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>, acesso em 10 jan. 2002).

#### d) Avaliação do Treinamento.

Antes mesmo da execução do treinamento é realizada uma avaliação previa ou Validação do material; “trata-se da avaliação do material didático antes de ser enviado aos alunos. De modo geral, a validação é feita através da realização do curso, com o uso do material didático por uma parcela da população-alvo, por amostragem. (...)” (RUIZ E CORDERO apud Thelma Rosane P. de Souza e Carlos

Hiroo Saito In [http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper\\_visem/thelma\\_rosane\\_de\\_souza.htm](http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/thelma_rosane_de_souza.htm), acesso em 28 dez. 2001).

Após a efetiva execução do treinamento, parte-se para a avaliação, que é a última etapa do processo de treinamento e deve considerar dois aspectos principais:

- determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
- verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa. (CHIAVENATO, 1999:69).

É importante observar que “a vinculação entre treinamento e as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas mesmas análises parecem muito óbvias, mas nem sempre ocorrem”. (The Eighth Annual Training Zone Awards apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:341). Esta etapa do programa de treinamento é fundamental para a realimentação do processo, o feed-back.

MARRA (2000:159) afirma que a finalidade da etapa de avaliação de treinamento é de “aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização” e “a busca de resultados está associada a fatores extraídos do ambiente de trabalho e que servem de parâmetros para o alcance de produtividade e qualidade, aliados ao retorno dos investimentos efetuados” (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:144).

Em outras palavras, quando as empresas investem em treinamento, esperam que haja "aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados" (TOLEDO e MILIONI apud Jorge Eduardo de Vasconcellos in <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>, acesso em 10 jan. 2002), entre os quais pode-se enumerar:

- Aumento de produtividade; melhorias na qualidade dos resultados;
- Redução de custos (retrabalhos, etc.);
- Otimização da eficiência;
- Otimização da eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- Aumento das habilidades;
- Redução do índice de acidentes;

- Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aumento da motivação pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Redução do turn-over, etc. (MARRA, 2000:161).

Marcelo Fernandes, (<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22X.htm>, acesso em 10 jan. 2002) afirma que “gerentes e profissionais envolvidos em viabilizar a atividade principal da organização estão interessados, principalmente, no valor que os programas de treinamento interativos podem agregar ao negócio da empresa”. Para obter apoio a um projeto de treinamento, o autor sugere que seja mostrado o impacto dos cursos auto-instrutivos em multimídia interativa no negócio da empresa. Isto inclui, por exemplo:

- A capacidade do curso de aumentar as vendas de um novo produto;
- A capacidade do curso de reduzir chamadas ao serviço de atendimento ao consumidor;
- A capacidade do curso de minimizar erros e reduzir desperdício;
- A capacidade do curso de reduzir o stress associado ao treinamento, e as despesas relacionadas a viagens;
- A capacidade de disponibilizar recursos, treinando os funcionários no local de trabalho em 70% do tempo gasto tradicionalmente;
- A capacidade do curso de diagnosticar áreas de dificuldade do treinando, recomendar ações apropriadas e manter gerentes informados sobre o desenvolvimento do treinando. Marcelo Fernandes, (<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22X.htm>, acesso em 10 jan. 2002).

Ao tratarmos de aspectos relativos à avaliação do treinamento a distância, “A avaliação deve representar a medida do valor da contribuição da educação a distância para a modificação de comportamento”. (BITTENCOURT e LEZANA apud BITTENCOURT 1999:30). Segundo os referidos autores, a avaliação do modelo de Curso da EAD deve considerar os seguintes aspectos:

- a adequação da educação a distância, levando em conta o público a que se destina;
- parecer dos usuários no estabelecimento de prioridades e avaliação do produto;
- as limitações da aplicação do produto;
- a qualidade do conteúdo que está sendo apresentado; e
- produtividade dos recursos. (BITTENCOURT e LEZANA apud BITTENCOURT 1999:30).

### 3.2. Necessidade de mudanças

A necessidade de mudanças nas organizações é uma constante . “Nunca foi exigido como agora a capacidade adaptativa ao homem, para que não se torne obsoleto e pereça ou se torne um mero escravo da tecnologia” (MATOS, 1996:77). Porém, “de pouco adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir”. (CARVALHO, 1999:51).

ADAMS e SPENCER apud RINKE (1998:235-237), relatam a existência de um Modelo de Mudança Individual, baseado na observação de que os indivíduos tendem a passar por sete fases específicas ao se depararem com as mudanças, são elas: “Fase 1: incerteza (...); Fase 2: ilusão (...); Fase 4: introspecção (...); Fase 5: renúncia (...); Fase 6: aprendizado contínuo (...); Fase 7: criação do hábito”. Para os autores, “com base nestas fases você poderá não só diagnosticar em que ponto seus funcionários estão durante um processo de mudança, como também facilitar esse processo”. (ADAMS e SPENCER apud RINKE, 1998:236).

Para RINKE (1998) a ocorrência de mudanças faz com que a maioria de nós se comporte de modo estranho e inexplicável. O autor relaciona alguns padrões de comportamento que devem ser conhecidos para serem previstos e administrados quando surgirem, entre os quais destacam-se os seguintes:

- As pessoas se concentrarão naquilo que devem renunciar – quase todas as mudanças são encaradas primeiramente como perdas em vez de ganhos, apesar de muitas delas – resultarem com o passar do tempo – em melhorias significativas (...)
- As pessoas tendem a resistir mais às mudanças quando não confiam ou não gostam do agente de mudança (...)
- Cada pessoa aceitará a mudança de forma diferente (...)
- As pessoas tendem a se sentir inadequadas, incomodadas, incapazes e pouco à vontade com as mudanças (...)
- As pessoas tendem a retomar os velhos comportamentos quando cessa a pressão por mudança, a menos que se habituem ao novo comportamento e concluam que este traz melhorias expressivas ou que o velho comportamento é acompanhado de muita dor. ( RINKE, 1998:235-236).

A necessidade de mudança é tão característica e importante que o seu postulado está na definição de muitos dos sistemas gerenciais. Há, portanto, a necessidade de, no mínimo, adaptar as filosofias e métodos da organização ao novo paradigma. E neste caso, NUNES (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001), relata que,

A dinâmica própria das transformações tecnológicas atuais, que devem ser incorporadas rapidamente pelas empresas produtivas e do setor serviços, bem como a sofisticação e o requerimento de agilidade no trato de informações, como também a necessária qualificação para o trato de um mercado consumidor mais exigente, fará com que grandes empresas e conglomerados sejam forçados a adotar procedimentos de formação, qualificação e capacitação de pessoal, que atendam a requisitos de celeridade e custo, que somente a educação a distância poderá realizar. (<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>, acesso em 28 dez. 2001).

MATOS (1996:2) afirma que, “quem não está se atualizando e, mais do que isso, revendo criticamente seu posicionamento diante das conquistas científicas e das opções tecnológicas, está superado”. Face a propriedade de tal afirmativa, o capítulo 4 deste trabalho fará uma breve revisão bibliográfica das principais mídias utilizadas em treinamento, bem como das mais inovadoras mídias utilizadas na educação a distância. O capítulo 4 fará ainda uma revisão bibliográfica das principais técnicas de treinamento, visando a fundamentação do estudo de caso desenvolvido no capítulo 5.

## 4. MÍDIAS E TÉCNICAS USADAS NA EXECUÇÃO DE TREINAMENTO

As mídias, meios auxiliares ou recursos instrucionais ajudam, segundo MATOS (1996:132), a “despertar e fixar a atenção do participante, provocar seu interesse e o desejo de aprender e aplicar os conhecimentos (...)”. O autor relata que o uso de recursos instrucionais está baseado em conceitos da psicopedagogia: “prevê a participação ativa do educando no processo ensino/aprendizagem, e não como um espectador passivo; e determina que o ensino deva atender às diferenças individuais e às necessidades reais do participante”.(MATOS, 1996:117).

BOLZAN (1998) ressalta que para cada modelo de aprendizagem é possível associar um instrumento mais adequado e ao qual corresponde uma infraestrutura tecnológica específica (confira anexo 1). E também observa que

Todos nós possuímos as inteligências ou habilidades, porém com pesos diferentes. (...) todo ser humano é capaz de chegar ao conhecimento, porém com intensidades diferentes, pois a aprendizagem muda de pessoa para pessoa. Algumas pessoas têm mais facilidade de aprender através da fala, outros através de cálculos, ou através da música ou do movimento e também da cooperação entre as pessoas. (www.eps.ufsc.br/disserta98/regina.cap2/htm, acesso em 10 jan. 2002).

Maneiras alternativas de utilizar mídias já conhecidas estão surgindo a cada momento; os profissionais envolvidos com treinamento precisam manter-se permanentemente atualizados e com uma visão para averiguar a possibilidade de incorporar novas mídias e alternativas aos seus cursos.

### 4.1 As principais mídias

#### a) Quadro de escrever e Álbum seriado

De acordo com MATOS (1996:132) o quadro de escrever é “talvez o mais tradicional dos recursos instrucionais (...) sua característica básica consiste na espontaneidade em utiliza-lo, dando ao participante a sensação positiva de que os assuntos estão sendo elaborados no momento, o que não acontece com outros meios previamente preparados”.

Quanto às vantagens no quadro de giz, é um recurso encontrado com grande facilidade; poder ser empregado em qualquer momento, tanto pelo instrutor como

pelos treinandos; e é recurso de fácil utilização, não exigindo habilidades especiais (CARVALHO, 1988). Como desvantagem, quando utilizado de maneira inadequada, seja pelo uso abusivo, seja pela distorção do professor escrevendo de costas para alunos desatentos pode funcionar como um fator contraproducente (MATOS, 1996).

Outro quadro de escrever é o Imantógrafo ou quadro magnético, que pode ser considerado uma evolução natural do quadro de Giz. Para CARVALHO (1988:82), consiste em “um recurso visual montado a partir de um painel metálico, revestido de um material especial, geralmente de cor branca, no qual se escrevem em várias cores, utilizando pincéis hidrográficos apropriados”.

Normalmente sustentado por um cavalete, o Álbum Seriado consiste em uma “seqüência de cartazes com a apresentação de roteiros, idéias-chave e resumos que orientam a abordagem de um assunto. Os álbuns seriados costumam equilibrar o texto com ilustrações, de modo a tornar mais agradável sua apresentação” (MATOS, 1996:133).

#### b) Mídia Impressa

WILLIS apud RODRIGUES (1998:31) relata que o material impresso tem vários formatos e utilidades nos cursos, e aponta os seguintes

Livro Texto - como fonte básica do conteúdo; Guia de Estudo - para reforçar pontos ou analisar o livro texto, passar exercícios e leituras complementares; Workbook - basicamente, este instrumento contém um apanhado geral do conteúdo, o conteúdo a ser estudado, exemplos e modelos aplicados, exercícios (com respostas para auto avaliação) e mecanismos de interação ou perguntas; Plano do Curso - aqui o aluno tem disponível os objetivos e metas do curso, a expectativa do nível de conhecimentos que ele deve atingir, critérios de avaliação, indicação das tarefas do aluno e um calendário com indicação do material a ser estudado. O Plano de Curso deve ser o mais completo possível para guiar os estudantes sem o contato diário com o professor; (...) e Jornais e Newsletters - são úteis para manter os alunos a par de alterações, novidades e informações que vão surgindo ao longo do curso. (WILLIS apud RODRIGUES, 1998:31).

Segundo RODRIGUES (1998:30) “o material impresso é a tecnologia que os alunos estão mais familiarizados com a linguagem, formato e manuseio. É onde são mais independentes, não precisam de suporte, equipamento nem assistência para utilizar. Pode ser lido em qualquer lugar e acessado a qualquer momento”.

Quando se questiona os limites ou desvantagens do material impresso, RODRIGUES (1998:32) relata que “devem-se às características próprias do papel, que possibilita apenas a visão de uma dimensão estática, sem o recurso de mostrar com clareza uma seqüência de ações de vários ângulos, como no vídeo”.

#### c) Retroprojektor e transparências

Para MATOS (1996:134) “são recursos extremamente úteis para projeção de roteiros e idéias-chave em luz ambiente. Têm, em relação ao slide, a grande vantagem de não precisar escurecer a sala de projeção, além de sua criação ser simples e imediata”. Outras vantagens, de acordo com CARVALHO (1988), seriam a facilidade de transporte e a simplicidade de operação.

#### d) Gravador

O gravador consiste em um recurso auditivo que pode ser usado para treinamento, como instrutor assistente, poupando a voz do instrutor em certas circunstâncias e auxiliando na avaliação do trabalho do treinando, estimulando-o a melhorar. (CARVALHO, 1988).

#### e) Teleconferência

A EMBRATEL apud RODRIGUES (1999:35) define a Teleconferência como “modalidade de geração onde ocorre todo um trabalho de produção do programa, sendo transmitido aos pontos de recepção no momento do evento”. “O evento referido pela Embratel, pode ser uma aula ou conferência que é transmitida via satélite e a recepção ocorre através de antena parabólica conectada a um monitor de TV. A interação pode ser feita através de telefone, telefax e Internet.” (RODRIGUES, 1999:35).

Na Teleconferência, “o professor encontra-se num estúdio de televisão e realiza sua apresentação "ao vivo" para a audiência. É possível agregar imagens pré-produzidas em vídeo, computador, etc. como se fosse um programa de televisão. (...)”. (RODRIGUES, 1999:36)

Como exemplo básico de teleconferência pode-se citar a “apresentação de conferencista(s)/professor(es) a que se segue uma discussão dirigida pelas perguntas que vão chegando dos telespectadores”. (RODRIGUES, 1999:36),

Como vantagem da Teleconferência RODRIGUES (1999:36) indica que “o número de alunos atendidos pode chegar facilmente aos milhares”. Como desvantagens da teleconferência observa-se:

- o alcance da teleconferência é limitado pelo alcance do satélite;
- para a recepção é necessário possuir uma antena parabólica, um monitor de TV e sintonizar o canal pré-determinado no horário marcado;
- na teleconferência a possibilidade de interação com os professores a nível individual é restrita, pois a participação dos alunos é possível apenas através do telefone, telefax ou Internet, por outro lado. (RODRIGUES, 1999:36).

#### f) Vídeo

Na análise de Rodrigues (1999:33) “o vídeo possibilita a utilização dos recursos técnicos e estéticos do cinema e televisão para fins educativos, (...) podendo o material ser enviado pelo correio, adquirido em bancas, transmitido por satélite com recepção por parabólica ou ainda por emissoras de TV abertas (broadcast) e gravado localmente”. “(...) A produção de vídeos de treinamento pelas próprias empresas tem-se mostrado cada vez mais eficaz e a custos baixos. (...)” (Vídeo Arts MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:361).

Como vantagens desta mídia (vídeo e televisão), no que se refere a operação dos equipamentos, RODRIGUES (1999:33) afirma que “pode ser considerado de manuseio relativamente simples se comparados com as mídias associadas à informática. Outra vantagem é que o material pode ser assistido muitas vezes e o aluno pode parar a fita, fazer anotações, voltar e colocar numa videoteca para consulta posterior”.

Para MORAN apud RODRIGUES (1999:33), “o vídeo permite a combinação de imagens estáticas e dinâmicas, imagens sem ligação referencial (não relacionadas com o real) com imagens "reais" do passado (arquivos, documentários) e as mistura com imagens "reais" do presente e imagens do passado não reais”.

#### g) Videoconferência

A videoconferência, segundo RODRIGUES (1999:37) “é o que se poderia chamar de TV interativa (...) trabalha com (...) áudio e vídeo (...) em tempo real para salas remotas que possuam o mesmo equipamento básico: uma câmera acoplada a um monitor de televisão, um computador, modem, microfone e teclado de comando”.

Alguns periféricos, projetados especialmente para enriquecer a comunicação, trabalham de forma integrada, entre os quais: vídeo, câmera de documentos e computador. Tais periféricos permitem o uso de imagens em movimento, imagens de objetos e textos, marcadores eletrônicos sobre imagens congeladas, etc. (RODRIGUES, 1999:377-38)

Quanto a videoconferência como mídia, na opinião de RODRIGUES (1999:38) “a videoconferência é o meio que mais se aproxima da sala de aula tradicional, permitindo a interação entre alunos e professor em tempo real. Apesar da semelhança com a aula presencial, a dinâmica e o material necessitam ser remodulados, amenizando os pontos fracos e potencializando as vantagens do meio”.

#### h) Computador

##### O treinamento por computador apresenta

várias das vantagens da instrução programada, além de aumentar a possibilidade de adequação do treinamento ao aluno, pode usar o poder do áudio e vídeo para ilustrar os pontos importantes e proporcionar um atraente ambiente de aprendizagem. O departamento de defesa dos Estados Unidos encontrou evidências de que o aprendizado acontece mais rápido com o uso da informática em comparação às aulas tradicionais. (MADLIN apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:361).

MOORE e KEARSLEY (1996:94) consideram que a Instrução baseada em computador se refere a programas onde os alunos estudam sozinhos em um computador pessoal. O programa pode ser utilizado através de disquetes, CD-ROM ou via Internet. Através do quadro 6, baseado na tabela de RAVET E LAYTE (1997:34), percebe-se quais as atividades viabilizadas pelo computador capazes de apoiar a aquisição de novas habilidades:

**Quadro 6 - Atividades viabilizadas pelo computador**

<b>Atividade</b>	<b>Performance</b>	<b>Exemplo</b>
Organizar conhecimento	Memória Discriminação	Navegar na Web; Selecionar e organizar informação; Criar novas informações; Usar uma planilha eletrônica.
Manipular conceitos e regras	Resolver problemas Memória	Criar um modelo da realidade, então testar sua relevância com fatos conhecidos; Dialogar com um sistema especialista para resolver um problema.
Praticar em um ambiente simulado	Solução de problemas Manipulação Discriminação	Instalar; Conduzir; Solucionar Problemas; Analisar um estudo de caso.
Comunicação	Diálogo	Participar de um fórum eletrônico; Responder questões

Fonte: RAVET E LAYTE (1997:34)

No quadro 7, pode-se verificar algumas vantagens e, no quadro 8, algumas limitações da utilização intensiva de computadores em cursos à distância:

### Quadro 7 - Vantagens no uso intensivo de computadores

Vantagens
Computadores podem facilitar o aprendizado no ritmo próprio dos alunos, individualizando o aprendizado;
Computadores são uma ferramenta multimídia. Com a incorporação de gráficos, impressos, áudio e vídeo computadores podem associar várias tecnologias. Vídeo interativo e CD-ROM podem ser associados em unidades instrucionais, cursos e ambientes de aprendizado;
Computadores permitem interação. Vários softwares são extremamente flexíveis e maximizam o controle do aluno;
A tecnologia avança rapidamente. Inovações surgem a cada momento, enquanto os custos caem. Com o entendimento das necessidades imediatas e dos requerimentos técnicos futuros, o educador atento aos custos pode navegar com mais segurança no volátil mercado da informática;
O computador fica mais e mais acessível. As networks podem ser locais, regionais e nacionais. Na verdade, muitas instituições hoje oferecem programas de graduação e pós-graduação quase exclusivamente baseadas em computador;

Fonte: adaptação de WILLIS apud RODRIGUES (1998:42).

### Quadro 8 - Desvantagens no uso intensivo de computadores

Limites
As redes de computador têm custo significativo de implantação, mesmo que computadores pessoais sejam acessíveis e o mercado muito competitivo, ainda assim os valores de desenvolvimento de redes instrucionais são altos. A aquisição de softwares e manutenção e atualização do equipamento também são custos.
A tecnologia muda rapidamente. Existe o risco de trocar constantemente o equipamento para se manter em dia com os últimos avanços tecnológicos;
Mesmo que computadores venham sendo usados desde a década de 60, ainda existem muitas pessoas que são "tecnologicamente iletradas" ou que não tem acesso a computadores.
Os alunos devem estar altamente motivados e ser proficientes na operação dos equipamentos antes de usar um ambiente de aprendizado computadorizado com sucesso.

Fonte: adaptação de WILLIS apud RODRIGUES (1998:42).

Dada a relevância para o Treinamento Corporativo e, particularmente, para o contexto deste trabalho, necessário se faz aprofundar o estudo sobre as seguintes mídias dependentes do computador: Sistemas Multimídia e Internet.

- Sistemas Multimídia

De acordo com BATALHA in BOOG (1994:207), os sistemas multimídias “(...) utilizam computadores pessoais com conversores de sons, permitindo a integração de, por exemplo, no caso de uma enciclopédia computadorizada, imagens geradas no monitor a sons e textos relacionados”. Por meio dos sistemas multimídia, “(...) o usuário pode dialogar, responder às perguntas, resolver problemas, explorar seu tema de estudo e receber contestações. (...)” (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:43).

O desenvolvimento de material multimídia implica, entretanto, segundo MARGI et al ([http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper\\_visem/bressan.htm](http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/bressan.htm), acesso em 28 dez. 2001), na produção de “textos, vídeos, áudio, imagens, simulações e animações. Para que esta produção seja viável são necessários estudos sobre as técnicas pedagógicas mais adequadas, sobre as ferramentas mais apropriadas a produção de cada tipo de mídia, além de uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento do material de ensino multimídia”.

Tais sistemas têm grande potencial de aplicação em treinamento, pois permitem aumentar o interesse e o entendimento do assunto pelo aluno por meio da utilização de múltiplos recursos de comunicação em um único sistema. Entre os sistemas multimídia KANAANE e ORTIGOSO (2001:43) destacam três, entre os principais, que são utilizados com mais freqüência:

**Videodisco interativo:** as imagens e os sons (dos canais) são gravados analogicamente em um disco semelhante aos conhecidos long play, mas acrescentando a informação referente ao controle e à localização rápida de imagens. No hard disk do computador ou no disquete ficam armazenados os textos e gráficos.

**Disco compacto interativo (CDI):** toda a informação multimídia está contida em um disco de CD-Rom de natureza digital. Este sistema permite a superposição de gráficos.

**Vídeo Digital Interativo (DVI):** informação de natureza digital que, para o suporte de dados, pode utilizar também outro formato de armazenamento de dados digitais como hard disk (ou disquetes) do computador. O aluno decide sobre a dinâmica da apresentação, pois pode controlar a todo momento o ritmo da aprendizagem. A interatividade total reforça os processos individuais ou grupais, fixa as aprendizagens e as avalia. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:43-44).

As características de uma multimídia efetiva são: “associação multissensorial; informação dinâmica e baseada no tempo; feedback e interação; customização e definição de objetivos; flexibilidade e capacidade de alterações; criatividade e experimentação” (LINDSTRON, 1995:6). Considerando-se tais características, os sistemas multimídias são indicados para as seguintes atividades:

Aquisição de habilidades de comunicação e de relação para tratar, por exemplo, de clientes e de marketing de produtos.

Formação do pessoal dos serviços de assistência e preparação de equipes.

Aprendizagens de idiomas.

Aprendizagens difíceis de adquirir na realidade concreta (Vôos, conhecimentos relacionados às centrais nucleares, etc..). (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:44).

DAVIS e BOTKIN (1996:79) relatam que “a maior aplicação de multimídia está no treinamento de empregados”, citando como exemplo, a rede de Hotéis Holiday Inn, a qual instalou um programa de multimídia para treinar seus 1600 gerentes. O programa se encarrega do assunto mais enfadonho do ramo hoteleiro - a administração de taxas e de estoques - e transforma-o numa ferramenta que motiva o aumento da receita obtida por cama de hotel.

Destacam-se como vantagens de um sistema multimídia a “redução do tempo de aprendizagem, consistência pedagógica, flexibilidade, maior motivação por parte dos alunos quanto ao processo de “aprender a aprender”, assim como aumento da memorização de conteúdos a longo prazo (...)”.(KANAANE e ORTIGOSO, 2001:44)

Como desvantagens ou limitações dos sistemas multimídia, destacam-se o “custo elevado em seu desenho e em sua produção, assim como das estações multimídias para a aprendizagem dos alunos. O inconveniente do alto custo de produção pode ser minimizado, no que tange a sua durabilidade e consistência, assim como grande número de participantes beneficiados pelo sistema”. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:44)

- Internet

A Internet “é a conexão entre inúmeros computadores espalhados pelo mundo, transformando-se em uma poderosa rede de recursos e serviços. É um meio de comunicação que permite o transporte em forma digital de documentos escritos, sons e imagens, entre pessoas e instituições do mundo todo. (...)” (SARTORI e RODRIGUES, 2001:76).

Com o advento da Internet, foram sendo derrubadas uma série de limitações, incluindo nesse contexto as formas convencionais de treinamento. O aumento hoje exponencial do número de usuários torna possível atingir grupos específicos de pessoas e, portanto de profissionais, com funções e cargos semelhantes, ocupando posições em vários pontos do país ou do mundo, que necessitam de uma orientação segura e padronizada para suas atividades.

As características principais que fazem da Word Wide Web (WWW) uma tecnologia de amplo potencial para o treinamento corporativo a distância são:

- ambiente bastante amigável: permite sua manipulação por usuários com pouca intimidade no uso de computadores;
- capacidade multiplataforma: possibilidade de acesso às informações por diferentes plataformas de hardware e software;
- capacidade hipertexto / hiperímídia: a estrutura da informação não é linear, e a capacidade da Web para apresentar a informação em formato não linear (documento hipertexto/ on-line) é parte substancial de seu êxito;
- capacidade multimímídia: na www podem ser distribuídos documentos multimímídia,(...) possibilitando ao professor enriquecer o material instrucional, tornando-o mais claro e motivador;
- disponibilidade gratuita de: clientes, servidores, aplicações auxiliares para vídeo e áudio de formatos diversos; ferramentas para a elaboração de hiperímídia e de gestão de serviços; todo ele para diferentes plataformas hardware/software (Windows, Mac, Unix);
- capacidade interativa ampliada: Formulários e scripts CGI, e ferramentas como Java, permitem a interação do usuário com o sistema de um modo mais completo do que mediante a simples navegação. (...)
- disponibilidade de conteúdos: a Internet é a maior e mais diversa fonte de recursos de informação disponível atualmente no mundo;
- capacidade de servir como sistema padronizado de distribuição de informação, aberto na Internet. Isso leva a uma fácil distribuição de aprendizagem entre os usuários;
- oferece flexibilidade de horário: por ser uma ferramenta assíncrona, permitindo que o aluno estude o material disponibilizado na WWW no momento em que lhe for mais adequado. (ROYO, SCHNEIDER, LOHUIS e MARSHALL, 1996 apud. BITTENCOURT, 1999:44-45).

## 4.2. As principais técnicas de treinamento

São várias as técnicas de aplicação de treinamento, apresentando grandes variações em sua nomenclatura e nos seus fundamentos. O bom senso na aplicação da melhor técnica didática de treinamento tem uma importância fundamental na maior ou menor absorção de conhecimento por parte dos treinandos.

Os recursos humanos e as mídias disponíveis influenciarão diretamente na escolha da técnica a ser utilizada no treinamento. Para escolha da técnica mais adequada ao treinamento desejado, seja ele presencial ou a distância, é necessário que se conheça os seus vários tipos.

### a) Aulas expositivas

Nesta técnica, “o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber” (MARRA, 2000:158). As aulas expositivas “constituem a modalidade mais usada para transmitir informações” (CHIAVENATO, 1999:52).

“É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento; porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas” (MARRA, 2000:158). “(...) Apresenta como aspecto positivo a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo” (CHIAVENATO, 1999:52).

### b) Brainstorming

O brainstorming é uma técnica de treinamento usada, principalmente para provocar a “criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes” (MARRA, 2000:158).

A dinâmica desta técnica se dá quando “estimulados pelo instrutor que indica um certo assunto, os treinandos de pronto expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam a respeito do assunto em pauta. A informalidade é o ponto alto dessa

técnica; não há nenhum pré-requisito ou formatação que limite as idéias ou movimentos dos participantes”. (MARRA, 2000:158)

#### c) Dramatização ou Situação Simulada

Nesta técnica, também chamada de Role Playing, os treinandos participantes assumem papéis (personagens), e contracenam uns com os outros representando pessoas envolvidas em determinado caso (HENKOFF apud MILKOVICH, 2000:362 e CHIAVENATO, 1999:55). “É uma técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma determinada situação. (...) A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais que racionais” (MARRA, 2000:152).

Como vantagem da técnica CHIAVENATO (1999:55) relata a de “(...) possibilitar ao treinando a oportunidade de sentir a opinião e os sentimentos dos outros” e como desvantagem, diz que:

O instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e eles precisaram aceita-los como atividade legítima de treinamento. Alguns podem superdramatizar a situação, colocando mais ênfase no papel do que na solução dos problemas. A dramatização parece envolver mais diretamente os aspectos emocionais de um problema, enquanto o estudo do caso fica em plano apenas intelectual (CHIAVENATO, 1999:55).

#### d) Estudo de Caso

Segundo CHIAVENATO (1999:53) o estudo de caso “baseia-se no pressuposto de que um administrador pode alcançar maior competência por meio do estudo e da discussão de casos concretos”.

A dinâmica do estudo de caso ocorre da seguinte maneira: o treinando recebe por escrito um case (caso-problema), apresentando uma situação real. Deve estudá-lo e sugerir o que parece ser a melhor alternativa para a solução. A seguir, o treinando reúne-se com outros treinandos para a discussão (MARRA, 2000:158; MILKOVICH, 2000:362 e CHIAVENATO, 1999:53).

Esta técnica “desperta a criatividade dos treinandos ao mesmo tempo que promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com

problemas reais do dia-a-dia. O estudo de caso representa quase sempre uma solução muito mais racional que emocional” (MARRA, 2000:158).

Quanto ao objetivo, CHIAVENATO (1999:53) relata que o principal no estudo de caso é “(...) proporcionar aos participantes a descoberta dos princípios subjacentes aos vários problemas estudados”.

#### e) Instrução Programada

GROWDER apud CHIAVENATO (1999:56) relata que a instrução programada é um “método de ensino que se baseia diretamente nos resultados experimentais obtidos nos laboratórios de psicologia”.

As principais características da instrução programada podem ser resumidas da seguinte maneira:

A matéria a ser ensinada é apresentada em pequenas doses, por meio de uma seqüência de quadros.

Cada quadro requer algum tipo de resposta do aprendiz, exigindo, dessa forma, participação ativa no processo.

A resposta correta é apresentada imediatamente, fornecendo-lhe, dessa forma, feedback imediato. Como as soluções corretas envolvidas em cada quadro, têm alta probabilidade de ser encontradas, a instrução programada fornece um reforço positivo na maior parte do tempo.

Os quadros são arranjados na seqüência lógica e em ordem de dificuldade.

Desde que cada indivíduo responda a todos os quadros, é possível rever aqueles que apresentam problemas.

Cada sujeito trabalha segundo seu próprio ritmo, tornando, portanto, o ensino individualizado (LYSAUGHT apud CHIAVENATO, 1999:57).

Segundo CHIAVENATO (1999:57) a instrução programada baseia-se nos seguintes princípios:

Princípio das pequenas doses: cada item do programa apresenta uma quantidade reduzida de informação, o que facilita sobremaneira o aprendizado.

Princípio da resposta ativa: o treinando é levado a todo momento a escolher uma resposta para cada item questionado.

Princípio da avaliação imediata: o próprio treinando verifica a exatidão da resposta escolhida antes de passar ao item seguinte.

Princípio da velocidade própria: a aprendizagem é regulada à velocidade de cada um, pois o trabalho é individual (um livro-texto ou uma máquina para cada treinando).

Princípio da verificação da aprendizagem: o treinando é automaticamente testado em cada dose desenvolvida. Porém, o ponto alto da instrução programada é que o programa pode ser testado várias vezes e

melhorados os itens que apresentavam falhas. Com este processo pode-se chegar à melhoria gradativa do programa.

CHIAVENATO (1999:58) atribui as seguintes vantagens à instrução programada:

Permitir ao treinando trabalhar sozinho e progredir em seu próprio ritmo de aprendizagem.

Apresenta as matérias fragmentadas em seqüências ordenadas, sendo ensinado, em cada seqüência, um único elemento.

Avisa o treinando da qualidade da resposta.

Não permite ao treinando continuar, se não entendeu ou não aprendeu as doses ou seqüências anteriores.

Quanto às limitações da Instrução Programada relacionam-se: “o alto custo da estruturação e preparação do programa, a dificuldade de ensinar temas não factuais (como interações interpessoais) e um certo isolamento e resistência do treinando” GOLDSTEIN apud MILKOVICH e BOUDREAU (2000:360).

#### f) Painel

O painel é uma “(...) técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma platéia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que se caracteriza pela informalidade e descontração, sob a coordenação de um mediador. (...)” (MARRA, 2000:158).

A técnica permite uma variação, pois “pode prever, além dos expositores (especialistas), a presença de interrogadores, para fazer o contraponto e questionar certos ângulos abordados” (MARRA, 2000:158).

#### g) Palestra e Conferência

A palestra é a técnica utilizada “(...) quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial. Em geral, o palestrante é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema” (MARRA, 2000:159).

Os defeitos mais apontados na Palestra são: “a natureza unilateral da comunicação, insensibilidade quanto às diferenças de estilo, habilidade e interesse de aprendizagem e a falta de realimentação para o estudante”

(GOLDSTEIN apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:360). Quando comparada com a instrução programada ou instrução televisionada, dados “indicam que as palestras não conseguem melhorar os resultados do aprendizado, ainda que outros métodos possam ser mais superficiais” (GOLDSTEIN apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:360).

A conferência “segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a apresentação” (MARRA, 2000:159).

#### h) Rodízio de Pessoal

No rodízio de pessoal ou Job Rotation, remove-se ou remaneja-se temporariamente, o pessoal de um setor de trabalho para outro, diferente, desde que os requisitos básicos para o desempenho existam no pessoal movimentado. Através desta técnica, o mesmo pessoal aprende de maneira prática, muitas tarefas e operações ficando apto para substituições de emergência ou quando convenientes. (CARVALHO, 1988)

#### i) Simulação

“É uma técnica de treinamento de pessoas que operam equipamentos” (CHIAVENATO, 1999:55), “instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões, etc.), onde pode-se aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas” (MARRA, 2000:158).

Os equipamentos utilizados para simulação, chamados simuladores, variam dos mais simples aos mais complexos e, além de aplicarem-se à “aquisição de habilidades necessárias à operação de máquinas ou à adaptação do homem a ambientes hostis” (CROFT, KIBBE e NANUS apud CHIAVENATO, 1999:55), também são relevantes quando o custo da operação real é alto (CHIAVENATO, 1999:55).

(...) As simulações, tais como os simuladores de vôo, duplicam as condições físicas do ambiente real do trabalho. A simulação de cabine usada para o treinamento de pilotos tem sido apontada como responsável pelo sucesso da solução de algumas situações reais de risco enfrentadas por eles na realidade (VALENTE e O'BRIAN apud MILKOVICH, 2000:361).

#### j) Workshop

Esta técnica “reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Estimula a criatividade e participação e promove o comprometimento conjunto de decisões. A técnica propicia ao treinando a oportunidade de comparar seu sistema de reflexão com o das outras pessoas frente a problemas reais”. (MARRA, 2000:158).

Neste capítulo foram demonstradas as principais mídias usadas em treinamento corporativo, bem como, as principais técnicas instrucionais. Consolidadas tais informações, o capítulo seguinte desenvolverá um estudo de caso na área de treinamento corporativo.

## **5. O TREINAMENTO CORPORATIVO A DISTÂNCIA PARA REDES DE FARMÁCIAS: ESTUDO DE CASO**

Para o correto entendimento do termo “rede de farmácias”, entende-se as empresas que, possuindo o número mínimo de 10 (dez) lojas de sua propriedade, tenham em seu objeto social e pratiquem de fato o comércio e venda de medicamentos e produtos farmacêuticos. É importante frisar que existem farmácias que trabalham sob uma mesma bandeira (nome fantasia) sem, entretanto constituírem redes, pois cada unidade de farmácia é de propriedade diferente; como ilustração pode-se citar as Farmácias Farmais, que atuam como franquias em todo o país, e a Farma & Farma, que se constitui numa associação de farmácias de propriedade de farmacêuticos,. Ambas possuem mais de 10 lojas, entretanto não são redes.

### **5.1. Determinação da rede de Farmácias para o estudo de caso**

Para viabilizar o estudo de caso proposto, adotou-se uma rede de farmácias situada na região Sul do país, a Rede de Farmácias Drogaria Catarinense; notadamente pelos seguintes critérios:

- é a maior rede de farmácias do estado de Santa Catarina;
- possui lojas dispersas por todo o estado, inclusive nos extremos norte, sul e oeste catarinense;
- existência de fontes de dados disponíveis que permitiram o estudo de caso proposto;
- o autor possui vivência quanto a realidade da empresa, pois atuou na mesma como executivo da área Comercial e Marketing.

Para um melhor entendimento da empresa eleita para o estudo proposto, o histórico, missão e distribuição geográfica da empresa foram obtidos de forma mais sucinta através do site<sup>5</sup> da Drogaria Catarinense. Os demais dados sobre a Drogaria Catarinense foram complementados por entrevistas informais e

---

<sup>5</sup> [www.drogariacatarinense.com.br](http://www.drogariacatarinense.com.br). Acesso em 30 dez. 2001.

observações in loco dos procedimentos. Dados complementares sobre o mercado em que a Drogaria Catarinense está inserida foram obtidos no site<sup>6</sup> da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA), através de observações realizadas por ocasião de inúmeras visitas profissionais às empresas do setor e por leituras atualizadas sobre o mercado.

a) Histórico e missão da empresa

A história da Drogaria Catarinense teve início em 1919, quando os proprietários de uma farmácia de Curitiba no estado do Paraná, Alberto Bornschein e Máximo Kopsch, decidiram inaugurar uma filial de sua farmácia na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina. Com a divisão dos negócios no ano de 1927, surgiu a Drogaria Catarinense.

Atualmente, a rede de farmácias Drogaria Catarinense possui 70 lojas instaladas em 29 municípios do estado de Santa Catarina, contando com aproximadamente 850 funcionários, dos quais cerca de 700 lotados em suas lojas, na atividade fim, e os demais 150, lotados em sua sede administrativa, responsáveis pelas atividades de apoio à operação da empresa, entre as quais destacam-se: logística, compras, contabilidade, controladoria, administração, marketing e informática.

A Missão da Empresa Drogaria Catarinense está descrita conforme abaixo em seu site:

Garantir a satisfação total e fidelidade dos clientes, através do melhor atendimento às suas necessidades;

Proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente saudável e justo, incentivando sua qualificação e a melhoria contínua de suas atividades;

Desenvolver os projetos e atividades com agilidade, criatividade, atualização tecnológica e inovação, objetivando sempre ser a melhor rede de drogarias em nosso estado;

---

<sup>6</sup> [www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br) .Acesso em 14 fev. 2002.

Conduzir os negócios de forma ética, visando atingir a lucratividade necessária ao desenvolvimento sustentado da empresa e a satisfação dos acionistas. (<http://www.drogariacatarinense.com.br>, acesso em 30 dez. 2001)

#### b) Pertinência da escolha

Já na primeira declaração da empresa: "Garantir a satisfação total e fidelidade dos clientes, através do melhor atendimento às suas necessidades", fica explícita a total pertinência entre o que a empresa se propõe e a proposta deste trabalho, afinal, só com funcionários devidamente capacitados a empresa poderá perceber e atender às necessidades dos clientes.

Numa avaliação mais aprofundada da situação atual da Drogaria, percebe-se facilmente a magnitude do desafio que é fazer com que mais de 850 funcionários, muitos dos quais, distantes até 860 Km de sua matriz, como é o caso dos funcionários lotados na filial de São Miguel do Oeste, localizada no extremo oeste catarinense, mantenham um padrão de atendimento único e capaz de satisfazer os clientes.

A terceira declaração de missão da empresa: "Desenvolver os projetos e atividades com agilidade, criatividade, atualização tecnológica e inovação, objetivando sempre ser a melhor rede de drogarias em nosso Estado", também é de grande pertinência à proposta deste trabalho, daí a escolha da Drogaria Catarinense como tema para a elaboração de uma proposta de TCD.

#### c) Princípios da empresa

Aprofundando a pesquisa sobre a Drogaria Catarinense, constata-se que a empresa é membro da ABRAFARMA e, assim tem na Liberdade de Mercado, dentro do setor farmacêutico, e, no Respeito ao Consumidor, os alicerces que servem de base para a sua atuação, acredita:

- que a concorrência é agente da modernidade e necessária para o aprimoramento da sua eficácia;
- que seus interesses devem necessariamente coincidir com os interesses do consumidor, cujos direitos estão assegurados pela Constituição e pelo Código de Proteção e Defesa do Consumidor. (<http://www.abrafarma.com.br/carta.htm>, acesso em 21 mar.2002).

A partir desses dois pressupostos, a ABRAFARMA e por conseqüência a Drogaria Catarinense defendem os seguintes conceitos:

- O comércio de produtos farmacêuticos é privativo das farmácias e drogarias e deve se desenvolver dentro de um contexto de livre iniciativa e de economia de mercado. Desta forma, a ABRAFARMA é contrária ao excesso de interferência governamental, notadamente na questão de preços, que, historicamente, tem sido responsável pelas crises de desabastecimento, com sérios prejuízos ao consumidor.
- O crescimento e o desenvolvimento das empresas associadas devem ser pautados no reconhecimento e na defesa dos princípios constitucionais, especificamente no da liberdade de trabalho e no da busca do pleno emprego. Conseqüentemente, a ABRAFARMA (...) <sup>7</sup>(<http://www.abrafarma.com.br/luta.htm>, acesso em 21 mar. 2002).

#### d) Detalhamento da estrutura da empresa

Outros aspectos são relevantes para a consolidação de uma visão da empresa Drogaria Catarinense, de maneira a facilitar o entendimento da proposta deste trabalho, entre os quais pode-se ressaltar:

- a matriz da empresa está instalada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina,
- das 70 lojas da Drogaria Catarinense, 28 funcionam 24h, 26 funcionam 15h e as demais 12h ou menos,
- 30 das 70 lojas funcionam de segunda a segunda, inclusive nos feriados.
- o quadro funcional das lojas da Drogaria Catarinense varia de um mínimo de 7 funcionários até um máximo de 32 funcionários, isto ocorre face à variação existente nos tamanhos de lojas, no horário de atendimento ao público e ainda na abertura ou não da loja aos Domingos e feriados,
- a estrutura do organograma da empresa é apresentada no anexo 2.

#### e) Importância do treinamento para a empresa

A importância do treinamento para a Drogaria Catarinense é significativa, afinal a empresa atende em média 20 mil clientes por dia, o que dá uma média projetada de 600 mil atendimentos mês e, só com funcionários devidamente instruídos é

---

<sup>7</sup> O anexo 3 apresenta a integra dos conceitos.

possível atingir padrões de excelência nos diversos processos existentes na operação da empresa.

## **5.2. Modelo Proposto**

O objetivo deste trabalho não é focar o planejamento de um treinamento de maneira ampla, conforme tratado no capítulo 3, mas sim aplicar o modelo proposto para facilitar a determinação da melhor maneira de programar um treinamento corporativo a distância para uma empresa que não utiliza tecnologia para a capacitação, neste caso, a Drogaria Catarinense.

Foi estabelecido um Modelo para Programação de um TCD, contendo algumas questões norteadoras, construídas a partir da leitura de diversos textos que proporcionaram uma visão ampla da questão, conforme capítulos anteriores e, também, na vivência prática de situações na área. O Modelo para Programação de um TCD está dividido em nove fases.

A primeira fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Objetivo”, serve para focar, de forma mais detalhada, os objetivos do treinamento para a empresa; determinar o foco para atingir mais eficazmente tais objetivos e as particularidades que podem afetar tanto o conteúdo quanto a apresentação do treinamento,

A segunda fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Delimitação”, serve para delimitar quais os parâmetros e quais as limitações existentes para o que a corporação pretende. Como o modelo parte do pressuposto que já há uma proposta inicial de treinamento presencial, não cabe, portanto, uma fase específica de levantamento de necessidades (diagnóstico).

A terceira fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Alvo”, visa a análise do público-alvo, de maneira a permitir a utilização dos recursos (mídias) mais adequado possível ao perfil dos treinandos, bem como à logística do treinamento.

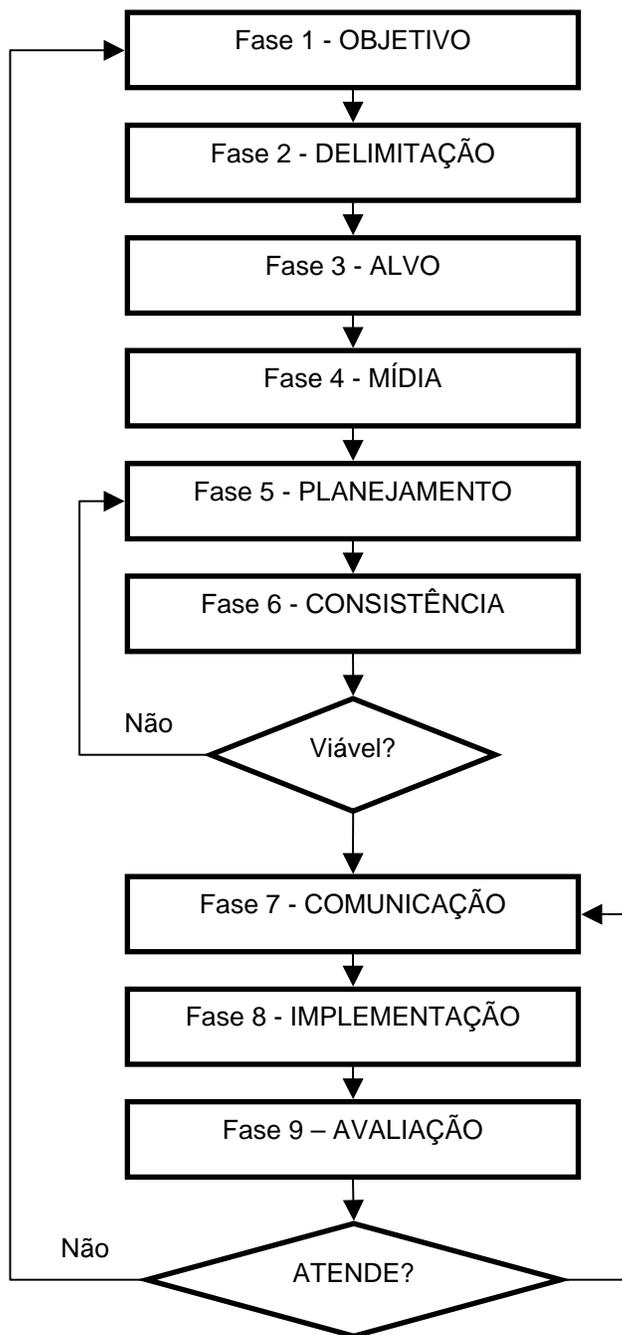
A quarta fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Mídia”, que encarrega-se da avaliação dos recursos (mídias) existentes na corporação, bem como as limitações existentes quanto à utilização das mídias. Como o modelo se propõe a aproveitar ao máximo os recursos disponíveis na empresa, a mídia é que determinará a melhor técnica de treinamento a ser usada no planejamento, e não o inverso.

A quinta fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Planejamento”, consiste na proposta propriamente dita do TCD. Nesta fase, fundamentado nas informações levantadas nas fases anteriores, são determinados as seguintes variáveis: mídias que serão usadas para o treinamento, local do Treinamento, carga horária para o TCD e aspectos da interação instrutor e treinando.

A sexta fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Consistência”, encarrega-se da avaliação da consistência da adequação do programa de treinamento presencial para um treinamento corporativo a distância. É importante notar que a fase não pretende avaliar o treinamento quanto ao atingimento de objetivos de aprendizado, mas sim, quanto às vantagens ou desvantagens apresentadas pela proposta do TCD em relação ao treinamento tradicional que era realizado pela empresa.

A sétima fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Comunicação”, relaciona-se ao aspecto motivacional, visando criar uma predisposição ao TCD; encarrega-se do “o que”, “como” e do “quando” relacionados à comunicação.

A figura 4 apresenta a síntese do Modelo para Programação de um TCD aplicado neste trabalho:

**Figura 4 – Fases para o planejamento de um TCD**

A oitava fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Implementação”, consiste na execução do treinamento propriamente dito, ou seja, é a aplicação do treinamento conforme planejado.

A nona e última fase do modelo para programação de um TCD, denominada “Avaliação do TCD”, encarrega-se de avaliar o TCD sob duas óticas: a do treinando e a da empresa. Analisa tanto a aprendizagem quanto o atingimento dos objetivos da empresa.

Importante frisar, antes da avaliação detalhada das etapas do processo, a importância do envolvimento do alto escalão da empresa em todas as fases de um planejamento de um treinamento. “Muitos estudos afirmam que o comprometimento da cúpula da organização é fundamental para o sucesso de quaisquer programas, e, provavelmente, isto não é diferente para treinamentos”. (RODGERS e RODGERS apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:342)

#### Detalhamento das fases

O quadro 9 detalha as questões que compõem as fases do Modelo para programação de um TCD.

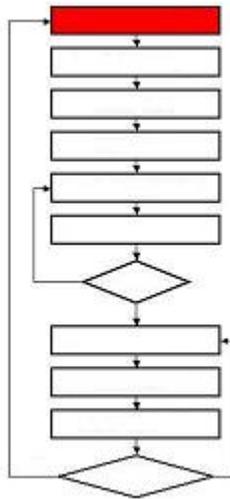
**Quadro 9 - Modelo para programação de um TCD .**

<b>Fase 1 - Objetivo</b>
Qual o objetivo do treinamento? (para a empresa) Quais os principais pontos a serem focados? Quais as particularidades que podem afetar o conteúdo do treinamento? (cultura, nicho de mercado, produtos/serviços, etc...).
<b>Fase 2 - Delimitação</b>
Qual o grau de urgência da empresa com o treinamento proposto? Qual a verba orçamentária disponível para o treinamento? Quais os principais obstáculos que a empresa enfrenta para a realização deste treinamento? Como é feito o procedimento, objeto do curso, atualmente na organização?
<b>Fase 03 - Alvo</b>
Quem será o público do treinamento? Qual a idade dos treinandos? Qual o nível de escolaridade dos treinandos? Qual o grau de conhecimento dos treinandos sobre o objeto do treinamento? Qual o nível de conhecimento dos treinandos sobre novas tecnologias? Como este curso satisfaz as necessidades deste público? Quantas pessoas participarão do treinamento? Como está distribuído fisicamente o público alvo?
<b>Fase 04 - Mídia</b>
Quais os recursos existentes para treinamento? Existem limitações para uso dos recursos disponíveis? (tempo, localização, custos, etc?) Qual o investimento possível em recursos para viabilizar o TCD?
<b>Fase 05 - Planejamento</b>
Quais os recursos instrucionais que serão usados para o treinamento? Onde será realizado o Treinamento? Como será distribuída a carga horária de treinamento? Como será realizada a interação entre instrutor e treinandos?
<b>Fase 06 – Avaliação do Planejamento</b>
A metodologia de TCD proposta trará alguma vantagem de custos para a empresa? A metodologia de TCD proposta trará alguma vantagem no tempo necessário para viabilização do programa de treinamento? Que outros aspectos relevantes destacam-se na metodologia proposta quando comparada à metodologia utilizada atualmente? A metodologia de TCD proposta apresentou algum benefício para os treinandos? Teste piloto
<b>Fase 7 – Comunicação</b>
O que será comunicado aos treinandos? Como deve ser feita a comunicação dos treinandos? Quando deve ser feita a comunicação aos treinandos?
<b>Fase 8 – Implementação do TCD</b>
Quem será responsável pela construção do TCD? Quem será responsável pela logística? Quem será responsável pelo acompanhamento das atividades?
<b>Fase 9 – Avaliação do TCD</b>
O TCD atingiu os objetivos da empresa? O TCD atingiu os objetivos de aprendizagem? O TCD apresentou vantagens em comparação à metodologia anterior?

### 5.3. Aplicação do modelo

Para efeito de visualização prática do grau de complexidade de um treinamento em uma rede de farmácias como a Drogaria Catarinense, ilustrar-se-á a aplicação prática do Modelo para programação de um TCD, a partir da proposta hipotética de treinamento descrita no apêndice 1, conforme segue:

#### Fase 1 – Objetivos



Qual o objetivo do treinamento (para a empresa)?

Os objetivos de treinamento da Drogaria Catarinense, particularmente na área de Marketing de Atendimento, referenciada na proposta de treinamento hipotética (apêndice 1), consistem em dois pontos chave: aumento da produtividade e ampliação do número de clientes atendidos. Com isto a empresa pretende fidelizar clientes, afinal, “a maioria das pesquisas de mercado tem demonstrado que a falta de serviços agregados aos produtos são responsáveis por 65% da perda dos clientes de uma empresa” (Lauter Ferreira apud Débora Mendonça in PHARMA BUSINESS, 2001:23).

Quais os principais pontos a serem focados?

Ao planejar-se o conteúdo de um programa de treinamento, é necessário tomar cuidado para “que eles sejam significativos e atualizados; que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis; que despertem interesse nos treinandos, que sejam adequados ao nível dos treinandos; e, (...) que sejam úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos” (BASTOS in BOOG, 1994:154).

Para responder a esta questão, não é suficiente apenas a leitura da proposta do treinamento existente (apêndice 1). O método prevê duas ações fundamentais: uma entrevista com a cúpula da empresa e com um grupo de representantes dos treinandos, procurando o envolvimento dos mesmos para a consolidação do conteúdo do treinamento.

Na entrevista com a cúpula ou com o executivo que solicitou o treinamento, procura-se identificar exatamente o que a empresa acredita que fará efetiva diferença em termos de conteúdo.

A entrevista com representantes dos treinando objetiva checar a relevância percebida do conteúdo, realizar os ajustes pertinentes e, principalmente, fazer com que os treinando sintam-se “criadores” ou ao menos parte integrante no processo.

Para efeito do desenvolvimento deste trabalho considerar-se-á que o conteúdo programático estabelecido na proposta de treinamento (apêndice 1), atende satisfatoriamente tanto o desejo da cúpula da empresa, quanto dos funcionários.

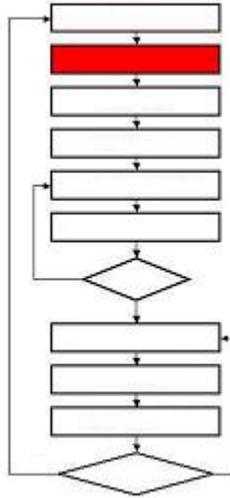
Quais as particularidades que podem afetar o conteúdo do treinamento? (cultura, nicho de mercado, produtos/serviços, etc.).

É necessário o cuidado para a adaptação dos textos aos jargões do meio para facilitar o entendimento agilizando a absorção do conteúdo.

Considerando-se a natureza do negócio em que a Drogaria Catarinense atua, o aspecto conhecimento do produto é altamente relevante, portanto, independentemente das técnicas de atendimento abordadas no treinamento

proposto, o conteúdo pode apresentar subliminarmente instruções genéricas quanto à correta utilização de produtos.

## Fase 2 – Delimitação



Qual o grau de urgência da empresa com o treinamento proposto?

O treinamento deverá ser viabilizado e concluído no menor prazo possível, sendo que, a expectativa de empresa é de que em quatro meses todos os funcionários estejam devidamente treinados sobre o tema.

Qual a verba orçamentária disponível para o treinamento?

Dados verídicos não foram autorizados para este trabalho, entretanto, para viabilizar o raciocínio sobre o modelo proposto foi estabelecida uma verba mensal fictícia de R\$4.000,00.

Quais os principais obstáculos que a empresa enfrenta para a realização deste treinamento?

Entre os obstáculos a serem superados pela empresa, destacam-se a distância entre a matriz e filiais, o paradigma existente atualmente no modelo de treinamento e o cumprimento dos prazos estabelecidos com a limitação de verba existente.

Como é feito o procedimento, objeto do curso, atualmente na organização?

No planejamento atual de um treinamento para funcionários da Drogaria Catarinense o paradigma atual de planejamento contempla as seguintes questões:

- Qual é o treinamento?
- Quem solicitou o treinamento?
- O treinamento está aprovado pela Diretoria?
- Qual o objetivo do treinamento?
- Qual a carga horária necessária para o treinamento?
- Onde será realizado o treinamento?
- Quais os recursos instrucionais necessários para o treinamento?
- Quantas pessoas participarão do treinamento?
- Em que horário o treinamento poderá ser realizado?
- Qual a verba disponível para viabilizar o treinamento?

Considerando-se que, por questões contratuais, o instrutor contratado para o treinamento limite a 30 o número de treinandos por turma, e, que será necessário que a sala de treinamento disponha de TV, vídeo e retroprojetor a empresa enfrenta a seguinte decisão: trazer todos os seus funcionários para treinar em sua matriz, onde possui a estrutura adequada ou alugar salas em pontos estratégicos, com a infra-estrutura necessária, reduzindo os custos de deslocamento de pessoal? Como o custo do treinamento é determinante para sua viabilização, a empresa costuma realizar seus treinamentos em salas, geralmente de hotel, alugadas em regiões estratégicas, conforme apêndice 2, que discrimina o nome das filiais por região.

Considerando-se o público alvo: atendentes de loja, chefes de loja e gerentes de loja; a proposta é de que o treinamento seja ministrado para todos os funcionários da loja, ou seja, operacionalmente, em um dado momento todo funcionário da loja estará fora de seu posto de trabalho. Por exemplo: quando o Gerente de loja estiver participando do curso, obrigatoriamente o chefe de loja deverá estar presente na loja e vice-versa; assim também deverá haver um revezamento entre a equipe de atendentes da loja.

Esta observação implica na impossibilidade de se ministrar o treinamento para todos os funcionários das lojas em um mesmo período, forçando a existência de mais de uma turma por loja para o mesmo treinamento.

Considerando-se a carga horária de 8h necessárias para este curso, depara-se com a seguinte análise: o treinamento deverá ser realizado sem prejudicar o andamento dos negócios, ou seja, em algumas lojas não existe a possibilidade de, por exemplo, realizar as 8h de treinamento num domingo, já que domingo é um dia de trabalho normal para uma equipe de funcionários. O treinamento deverá ser realizado em dois turnos diários, sendo, uma turma pela manhã das 8 às 12h e outra turma pela tarde, das 14 às 18h, com uma carga horária diária de 4h, portanto, o treinamento levará pelo menos 2 dias úteis para cada turma. O quadro 10, apresentado no apêndice 3 demonstra a divisão do curso por região, considerando-se a carga horária prevista.

Avaliando o custo de um treinamento desta natureza, nos moldes atuais da Drogaria Catarinense, tem-se as seguintes variáveis:

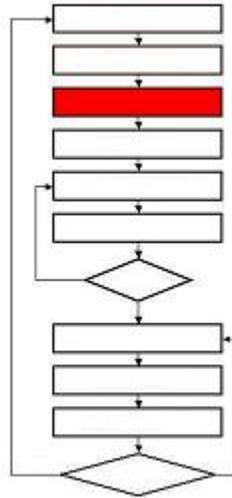
- Instrutor (Custo do curso, Hospedagem e Transporte).
- Treinando (Hospedagem, Transporte, material apoio e Alimentação).
- Infra-estrutura (Aluguel da sala, Aluguel de equipamentos, Coffe-break).

Plotando os valores das variáveis que compõem os custos para um treinamento desta natureza, conforme detalhado no apêndice 4, foram encontrados os seguintes dados conforme quadro 11.

**Quadro 11 – Dados dos custos**

<b>Região</b>	<b>Custo em R\$</b>
01	3.780
02	1.945
03	1.340
04	1.340
05	1.340
06	3.350
07	1.448
08	1.260
09	3.965
<b>Total</b>	<b>19.768</b>

### Fase 3 – Alvo



“Os planejadores do treinamento precisam se certificar de que suas demandas sejam adequadas à capacidade dos treinandos” (FLEISSHMAN e MUMFORD apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:347) Existem desafios importantes a serem enfrentados quanto ao público-alvo:

- Garantir eficácia no diagnóstico: clientela, necessidades, ritmo, estilo de aprender.
- Contribuir para a auto-motivação do aluno, buscando estimular suas múltiplas inteligências.
- Metodologia: constante análise e aperfeiçoamento.
- Avaliação da aprendizagem: cuidados para sanar e evitar as patologias e disfunções de aprendizagem. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:39)

Quem será o público do treinamento?

Para este estudo de caso, o público alvo é composto de atendentes de loja, chefes de loja e gerentes de loja da Drogaria Farmácia Catarinense, totalizando 700 funcionários. (confira apêndice 1).

O Grau de escolaridade, o tempo de atuação na empresa, a idade dos funcionários e ainda, o grau de conhecimento sobre tecnologias recentes, foram objeto de uma pesquisa informal realizada em 56 das 70 lojas existentes na empresa, proporcionando uma significativa amostragem para análise das próximas questões desta fase.

Qual a Idade dos treinandos?

A verificação da idade dos treinando não pretende medir a capacidade de aprendizado, até porque, “aprende-se tão bem aos 20 como aos 80 anos, desde que, se esteja em atividade e se mantenha o hábito de aprender. (...)”. (MATOS, 1996:99). A idade dos treinandos é importante, pois juntamente com outros fatores, ajuda a identificar o grau de maturidade (experiência) e a maior ou menor probabilidade do treinando ter facilidade em lidar com novas tecnologias. O gráfico 1, apresentado no apêndice 5 ilustra a variação existente na idade dos gerentes da empresa. A partir da análise deste gráfico, percebe-se que a grande maioria do público alvo possui 30 anos ou menos, indicando uma formação recente e, por consequência uma maior probabilidade de conhecer mídias mais modernas que podem ser utilizadas em treinamentos.

Qual o nível de escolaridade dos treinandos?

O grau de escolaridade dos funcionários da Drogaria Catarinense é variado., conforme Ilustrado através do gráfico 2 (apêndice 6), que demonstra a diversidade de formação entre os gerentes de lojas da empresa.

A grande maioria dos gerentes da empresa possui formação superior ou segundo grau, indicando experiência acadêmica que favorece programas de treinamentos auto-instrutivos.

Qual o grau de conhecimento dos treinandos sobre o objeto do treinamento?

O conhecimento dos treinandos sobre o tema é muito variado, a empresa em foco possui funcionários antigos e experientes, com boa noção de atendimento, tendo inclusive participado de treinamentos na área, porém ao mesmo tempo possui funcionários recém contratados e com pouca experiência de atendimento, sendo que alguns nunca participaram de treinamentos sobre o tema. O apêndice 7 apresenta o gráfico 3, que ilustra o tempo, em meses, dos gerentes na função; tais dados facilitam a observação da diversidade de experiência existente dentro da empresa.

Qual o nível de conhecimento dos treinandos sobre novas tecnologias?

Tomou-se como indicativo uma pesquisa informal realizada entre os gerentes da empresa quanto ao conhecimento sobre navegação na internet, onde foi constatado que 80% dos gerentes tem domínio sobre a navegação da internet, conforme ilustrado no gráfico 4, apresentado no apêndice 8. Este dado confirma a informação presumida na avaliação da idade dos gerentes, de que havia uma grande probabilidade de que a maioria dos pesquisados tivessem o domínio de mídias modernas.

Outro indicativo foi observado quanto ao tempo de formação; este também é importante para inferir sobre a experiência que os profissionais tiveram com mídias mais modernas, conforme ilustrado no gráfico 5 (apêndice 9).

A maioria, com 48% de participação, formou-se nos últimos 5 anos, indicando uma maior probabilidade de contato com mídias modernas.

Como este curso satisfaz as necessidades deste público?

Este é um tópico que merece uma reflexão mais aprofundada, pois, tanto maior será o empenho do treinando no curso e o seu conseqüente aproveitamento, quanto maior for a capacidade dos responsáveis pelo treinamento em demonstrar o que os treinandos têm a ganhar com o bom aproveitamento do treinamento. A empresa tem seus objetivos, mas deve ter a empatia necessária para perceber o que pode motivar o público alvo a participar com interesse no treinamento.

Para a presente proposta considera-se que, após a devida análise, foram destacados dois aspectos chaves que podem contribuir para satisfação das necessidades do público alvo, são eles:

Possibilidade de promoções futuras, através de remanejamento para novas lojas, para os profissionais que tiverem bom desempenho no treinamento,

Reconhecimento público, através do jornal interno da empresa, aos funcionários que mais se destacarem com base em critérios de avaliação pré-determinados e relacionados ao treinamento proposto, etc.

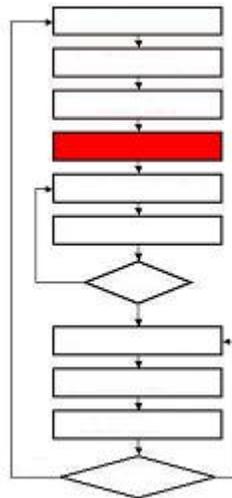
Quantas pessoas participarão do treinamento?

Aproximadamente 700 funcionários, entre gerentes, chefe de lojas, atendentes e caixas, de todas as lojas que compõem a rede de farmácia em estudo. Ficarão de fora cerca de 150 funcionários ligados a matriz.

Como está distribuído fisicamente o público alvo?

A distribuição física do público alvo está detalhada no Apêndice 10, através do quadro 12.

#### **Fase 4 – Mídia**



Quais os recursos existentes para treinamento?

Os recursos disponíveis na empresa. Através de uma pesquisa informal, foram observados os seguintes recursos relevantes existentes na empresa:

Duas salas de treinamento com capacidade para até 30 pessoas, uma localizada na matriz da empresa em Joinville, dispendo de TV, Vídeo, retroprojeter, quadro branco e computador com multimídia e outra localizada em Blumenau dispendo apenas de TV e vídeo.

Todas as lojas da Drogaria Catarinense possuem, no mínimo, dois computadores, sendo que um dos micros fica na retaguarda da loja.

A configuração básica dos micros instalados nas lojas da Drogaria Catarinense é a seguinte: servidores de no mínimo 400 mhz, HD de 20 Gigabytes e 64 mb de memória RAM, sendo que a ocupação de memória atual dos equipamentos é de no máximo 15% da capacidade (disco rígido).

A empresa utiliza intensivamente o e-mail como forma de comunicação.

A empresa executa durante determinada hora a troca eletrônica de dados com as filiais via ligação telefônica discada.

Aproximadamente 90% das lojas da Drogaria Catarinense possuem aparelho de vídeo K7.

Existem limitações para uso dos recursos disponíveis? (tempo, localização, custos, etc?)

Os vídeos existentes são utilizados como parte do equipamento de segurança das lojas, ligados às câmaras de monitoração, ou seja, são utilizados intensivamente durante todo o período em que as lojas estão em funcionamento.

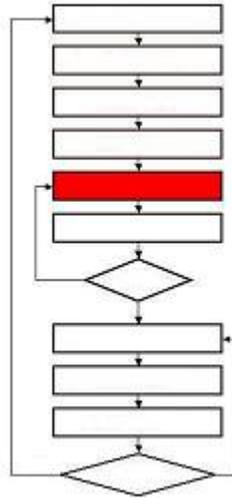
Quanto aos computadores existentes, os que ficam na frente de vendas são utilizados intensivamente para emissão de orçamentos, notas fiscais e demais operações da loja; apenas o servidor, que é instalado na retaguarda das lojas, não apresenta uso intensivo, que envolva interação de um operador, no dia-a-dia das operações da loja.

Embora a empresa use o e-mail freqüentemente, para evitar o uso indevido da internet, nenhuma máquina possui navegador, impossibilitando o acesso à WWW.

Qual o investimento possível em recursos para viabilizar o TCD?

Não são previstos investimentos pela empresa para a proposta de treinamento em pauta.

## Fase 5 – Planejamento



Ao desenvolver-se o planejamento de treinamento para a Drogaria Catarinense, ficam evidentes os problemas enfrentados face aos seguintes fatos:

Distância entre as filiais da empresa;

Quantidade de pessoas que precisam ser instruídas ao mesmo tempo;

Custo do programa para a empresa versus valor orçado para treinamento.

A grande questão é: estes problemas podem ser superados? A resposta à questão é SIM, os problemas podem ser superados e, a partir deste ponto far-se-á a projeção desta situação exposta à paradigmas diferentes. Será avaliado como é possível, através do uso de tecnologias de Treinamento Corporativo a Distância, fazer o mesmo trabalho, com a mesma eficácia, porém de forma mais rápida e com um custo reduzido.

Quais os recursos instrucionais que serão usados para o treinamento?

Considerando-se os dados levantados na empresa quanto à disponibilidade de recursos, o planejamento prevê o aproveitamento racional de tais recursos existentes na própria empresa. Mais especificamente, a proposta do treinamento usará da capacidade ociosa dos computadores existentes na retaguarda das lojas da Drogaria Catarinense e, para o apoio aos treinandos, a proposta prevê a

utilização de outro recurso já existente e com o qual os treinandos já estão habituados: a comunicação por e-mail.

Que técnica será adotada para o TCD?

Utilizando-se dos recursos disponíveis, o planejamento do TCD prevê a construção de um treinamento baseado em instrução programada através de um programa multimídia.

Como não é o propósito deste trabalho, não será detalhado nenhum procedimento específico para a construção de um treinamento usando multimídia. Maiores detalhes sobre a estruturação de um treinamento multimídia podem ser obtidos no livro “Guia bussines week para apresentações em multimídia” de Robert Lindstron e no trabalho de MARGI et al, “Projeto Multimídia sob Demanda:Uma Experiência em Ensino a Distância”, que pode ser encontrado no endereço: [http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper\\_visem/bressan.htm](http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/bressan.htm), acesso em 28 dez. 2001.

Onde será realizado o Treinamento?

Nas próprias lojas onde os treinandos exercem suas atividades profissionais. Opcionalmente, aos treinandos que possuem acesso ao computador na residência e que desejarem, terão acesso ao CD para desenvolvimento do treinamento na residência. As lojas grandes, que possuem mais funcionários, e que também possuem mais computadores, disponibilizarão mais de um equipamento para o programa de treinamento, de maneira que seja cumprido o prazo determinado.

Como será distribuída a carga horária de treinamento?

Para a garantia de que todos os funcionários terão acesso ao treinamento, serão estipulados horários específicos e não conflitantes para uso do computador da loja em que desempenham suas funções, de maneira que todos acessem o treinamento no prazo estipulado. Cada loja reservará uma hora por dia/treinando para que o treinando tenha acesso ao treinamento, nos mais diversos horários de

funcionamento, de forma que em oito dias de treinamento todos os 700 funcionários tenham tido acesso a todo o conteúdo.

O planejamento para a efetivação do curso com a metodologia proposta ficará distribuído em todas as lojas de todas as regiões em apenas oito dias, conforme o quadro 13 apresentado no apêndice 11.

Como será realizada a interação entre instrutor e treinandos?

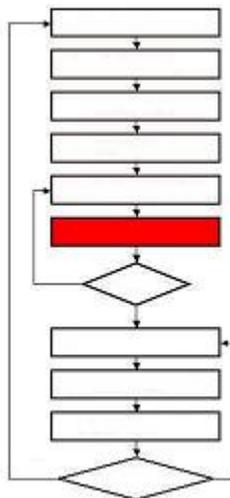
A metodologia proposta será uma espécie de Instrução programada, onde o próprio software desenvolvido para o treinamento ficará responsável pela checagem de acertos e correção dos erros do treinando. Afinal “os erros são mais rapidamente eliminados quando os treinandos recebem um retorno da avaliação sobre seus enganos e sucessos”. (GOLDSTEIN apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:350).

A utilidade do e-mail para o treinamento é significativa, “(...) em cursos na modalidade de educação a distância, o correio eletrônico é utilizado para colocar os alunos e os tutores em contato para elucidação de dúvidas, envio de respostas e exercícios solicitados, troca de informações e apoio para o estudo”. (SARTORI e RODRIGUES, 2001: 76). Portanto, a interação entre instrutor e alunos se dará através do e-mail que é disponibilizado em todas as lojas da rede; caberá ao instrutor, retornar as pendências em um prazo máximo de 24h e certificar-se de que o assunto foi corretamente compreendido. A resposta para toda e qualquer dúvida será disponibilizadas para todos os treinando, independentemente de onde surgiu o questionamento.

Não haverá contato direto, porém o instrutor, que será um executivo da própria empresa, não havendo a necessidade de custos adicionais, estará disponível durante o tempo previsto para a conclusão do curso, através do e-mail.

Com base nas respostas dadas ao questionário do modelo proposto, será possível visualizar com clareza a viabilidade de um TCD para a empresa sem a necessidade de investimentos significativos, através de um programa multimídia para ser usado no computador das lojas, ou ainda possibilitando que os interessados possam ter acesso ao treinamento em sua própria casa.

## Fase 6 - Consistência



A metodologia de TCD proposta trará alguma vantagem de custos para a empresa?

Com a utilização da metodologia de TCD proposta, há uma sensível redução de custos para a empresa. Como é executado atualmente (presencial), o custo do programa é da ordem de R\$19.768,00, enquanto que, adotando-se a proposta estabelecida a partir da aplicação do modelo o investimento é da ordem de R\$3.800,00, (conferir planilhas de custos de treinamento no apêndice 4).

A metodologia de TCD proposta trará alguma vantagem no tempo necessário para viabilização do programa de treinamento?

Outra vantagem significativa na proposta de TCD apresentada está na redução do tempo necessário para que os treinandos tenham acesso ao curso; enquanto na metodologia atual são necessários 25 dias úteis, conforme demonstrado no quadro 13 (apêndice 11) no TCD o tempo necessário é de apenas oito dias. ,

Não obstante ao ganho, em dias úteis, para a realização do programa de treinamento proposto, quando considerada a verba disponibilizada mensalmente pela empresa, de R\$4.000,00, tem-se a seguinte situação: na metodologia atual o programa de treinamento completo só poderia ser concluído em cinco meses,

enquanto que com a proposta do TDC o prazo para realização do programa de treinamento proposto cai para um mês.

Que outros aspectos relevantes destacam-se na metodologia proposta quando comparada à metodologia utilizada atualmente?

Considerada a realidade de empresas deste ramo, sabe-se que o turn-over de funcionários é significativo. Dados informais indicam que o turn-over em uma rede de farmácias como a Drogaria Catarinense pode chegar a 12% mensalmente, ou seja, a cada grupo de 100 funcionários, tem-se doze novos funcionários ingressando mensalmente na empresa.

A relevância deste dado está na possibilidade de aproveitamento contínuo do programa de treinamento através da proposta de TCD, sem custos adicionais, pois, atualmente, os funcionários novos, que não participaram do programa de treinamento na data estipulada no cronograma, acabam ficando com a formação profissional debilitada, pois não há previsão de verba para estes casos.

Outro aspecto relevante é que com a adoção da proposta de TCD a empresa passará a ter mais tempo para outros treinamentos, agilizando a qualificação de seus profissionais, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado.

A metodologia de TCD proposta trará alguma vantagem para os treinandos?

- Possibilidade de aprender ao seu ritmo:

Particularmente no caso da Drogaria Catarinense, em que a variação de formação, de faixa etária e de tempo de empresa é muito grande, não pode-se esperar que todos tenham a mesma capacidade de absorção de conhecimentos; o TCD possibilita que cada treinando realize o treinamento ao seu ritmo.

- Possibilidade de participar de mais treinamentos durante o ano, permitindo um aperfeiçoamento mais dinâmico:

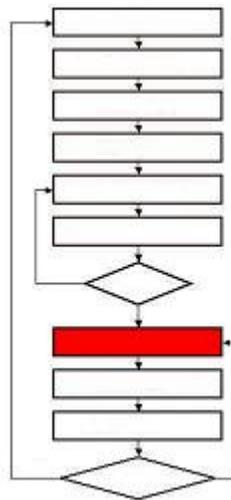
Conforme já observou-se, diante das limitações orçamentárias impostas para o planejamento, este treinamento quando ministrado de maneira presencial, levaria cinco meses para ser repassado a todos os funcionários envolvidos; com o TCD o

mesmo treinamento seria realizado em apenas um mês, ou seja, a quantidade de cursos possíveis ao ano poderia ser quintuplicada.

- Com a adoção do TCD, evitam-se constrangimentos públicos no caso de dúvidas,

Os constrangimentos públicos são um forte inibidor para o aprendizado, é sabido, porém não facilmente mensurado que em uma classe dificilmente os treinandos mais tímidos procuram esclarecer suas dúvidas; no TCD como não há a exposição a outros, é permitido que o treinando reveja o assunto quantas vezes achar necessário, bem como esclarecer, por e-mail, quaisquer tipo de dúvidas sem a necessidade de constrangimentos públicos.

### **Fase 7 – Comunicação**



O que será comunicado aos treinandos?

Nesta fase, a empresa deve informar a realização do treinamento enfatizando os seguintes pontos: a empresa está cumprindo efetivamente a sua missão; a colaboração de um grupo de funcionários, que participou da elaboração do TCD foi decisiva para a concretização do projeto; a empresa é exemplo de modernidade; etc...

Segundo MATOS (1996:106) “Uma grande diretriz de ensino pode ser sintetizada no seguinte: O participante aprende somente quando motivado”. O

grande desafio da fase de comunicação é informar sobre o treinamento, sobre a nova tecnologia a ser adotada, de forma motivadora.

Os treinandos “(...) que acreditam que o treinamento é de alta qualidade, sentem-se mais motivados e consideram o resultado sobre os seus trabalhos mais produtivos. (...) (WARR e BUNCE apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:345)

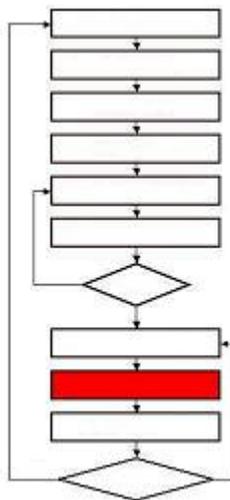
Como deve ser feita a comunicação dos treinandos?

De forma inovadora e já utilizando de tecnologia; será elaborado um e-mail convite para todos os funcionários. O convite não deverá deixar claro o que ocorrerá, porém deve gerar expectativa, interesse. Na data e hora marcada para início do programa, os treinandos serão apresentados ao treinamento através de uma mensagem gravada pelo Presidente da empresa.

Quando deve ser feita a comunicação aos treinandos?

A comunicação deve ser realizada apenas após o treinamento ter sido testado e aprovado; deve-se tomar cuidado para não gerar expectativas que não possam ser cumpridas.

### **Fase 8 – Implementação**



Ultrapassadas as demais etapas do modelo parte-se para a implementação do TCD, ou seja, a preparação (construção do TCD de acordo com o estabelecido no modelo) e execução do TCD.

Um primeiro aspecto de grande importância para o desenvolvimento de um Treinamento Corporativo a Distância está na necessidade do desempenho de um conjunto de variadas tarefas, como gerenciamento de projeto, design de atividades de aprendizado e treinamento, design de interface e etc. BELLONI apud MATTÁR NETO (2002:126) relata que “o professor dos cursos a distância é uma equipe que inclui o autor, o editor, o tecnólogo da educação, o artista gráfico, o formador, conceitor e realizador de cursos e materiais, o pesquisador, o tutor, os recursos e o monitor”.

É raro encontrar uma pessoa que tenha competência para realizar todas estas tarefas com eficiência e qualidade, pois, “muito mais do que um professor, é uma instituição que ensina a distância” (MATTÁR NETO, 2002:126).

Em adaptação ao texto de RAVET E LAYTE (1997) e na vivência prática do autor do presente trabalho, relaciona-se a equipe de profissionais necessária para a viabilização das diversas etapas do planejamento de um TCD:

**Diretoria:** o alto escalão da empresa deve ser o precursor de todo e qualquer processo de treinamento, não só pela visão mais ampla do mercado, que permite identificar as necessidades internas de treinamento para que a empresa mantenha-se competitiva, mas também pela necessidade da alta direção estar comprometida com o processo para que os resultados sejam satisfatórios. Não adiantam novas técnicas, funcionários motivados, etc. se ao voltarem para a empresa seus dirigentes não forem os exemplos das mudanças necessários.

**Analista de Treinamento:** este profissional está normalmente ligado ao departamento de RH das empresas e, a partir da sinalização da diretoria, identifica os objetivos estabelecidos pela empresa e planeja o treinamento, inclusive a mecânica de avaliação. Um gerente de treinamento deve estar apto para acompanhar as freqüentes mudanças nos conceitos e tecnologias empregadas

em um treinamento, ressaltando-se aqui as tecnologias para educação a distância, e dividir suas idéias com os demais integrantes da equipe.

**Gerente de Projeto:** Obtém e gerencia recursos de forma a alcançar o objetivo desejado. A gerência do projeto é normalmente ocupada pelo gerente da área pertinente ao treinamento que será realizado, por exemplo: Treinamento sobre técnicas de venda, o Gerente comercial assume a Gerencia do Projeto; Treinamento sobre Logística, O Gerente de Logística assume a gerência do projeto e assim sucessivamente.

**Especialista no Tópico do Treinamento:** É a principal fonte de dados para a elaboração do conteúdo do treinamento; dependendo do assunto o especialista pode estar dentro da própria corporação ou ser requisitado no mercado para atender demandas específicas.

**Instrutor:** Desenvolve as atividades. Pode precisar da ajuda de um designer gráfico ou de um programador. Este último somente implementa um ambiente para a criação das atividades seguindo as especificações do instrutor.

**Designers:** Tornam o ambiente mais agradável aos olhos do usuário final, além de elaborar uma interface que integre as atividades de ensino com tarefas operacionais. Na prática, esta função é terceirizada, via de regra, para a agência de publicidade que detém a conta da empresa.

No caso em estudo os seguintes profissionais serão envolvidos na produção e avaliação do TCD: um diretor da empresa, o Gerente Comercial, o Gerente de RH, um grupo de 5 funcionários experientes que representarão os treinandos e a agência de propaganda que presta serviços para a empresa.

Quem será responsável pela logística?

Para KANAANE e ORTIGOSO (2001:39) um desafio importante a ser enfrentado quanto a estrutura/administração é garantir a eficiência/eficácia da produção e distribuição de materiais.

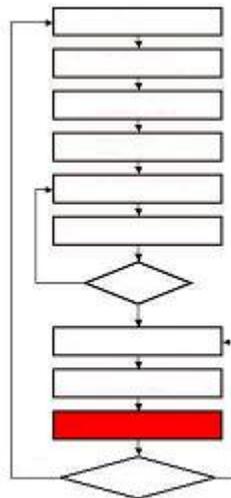
A área de sistemas da empresa será a responsável pela implantação do TCD nos micros selecionados nas lojas, bem como pela distribuição de CDs contendo o

TCD para os funcionários que possuam micro computadores e desejarem realizar o treinamento em suas residências. A área de infra-estrutura, responderá pela criação de um endereço eletrônico específico para a interação instrutor/treinando, bem como pela manutenção do funcionamento dos equipamentos necessários à execução do treinamento.

Quem será responsável pelo acompanhamento das atividades?

No ambiente das lojas, onde será realizado o treinamento, o gerente de loja ficará encarregado de distribuir as horas de utilização do equipamento entre os funcionários, respeitando os turnos e os horários mais propícios para o treinamento, de maneira a não comprometer o fluxo do trabalho dentro das lojas. O quadro 13, disponibilizado no apêndice 11, demonstra, , o planejamento de dias e turnos em que será realizado o TCD; o detalhamento de horário específico dentro dos turnos será determinado pelo gerente da loja, que possui maior sensibilidade para implementar o curso sem comprometer o bom andamento dos trabalhos da empresa.

### Fase 9 – Avaliação do TCD



O TCD atingiu os objetivos da empresa?

Com base nas fase anteriores, notadamente na fase 1, a verificação desta questão se fará de duas maneiras:

O aumento da produtividade será aferido por cliente, ou seja, pelo ticket médio<sup>8</sup> das vendas realizadas em um determinado período após a realização do treinamento em comparação ao mesmo parâmetro antes da realização do treinamento.

A ampliação do número de clientes atendidos será aferida comparando-se o número médio de clientes atendidos mensalmente antes da execução do treinamento, por loja e por funcionário, com o número de clientes atendidos mensalmente antes da execução do treinamento.

O TCD atingiu os objetivos de aprendizagem?

Esta questão será avaliada com base no resumo de respostas geradas automaticamente pelo programa de treinamento desenvolvido. É importante frisar que, o treinando auto-avaliará seu desempenho em todas as etapas do treinamento. Além disto, o gerente da loja, no acompanhamento e reforço do aprendizado terá papel fundamental para consolidar as mudanças esperadas com o programa de treinamento.

Feita a avaliação, o grande desafio para a excelência dos programas de treinamento e desenvolvimento consiste em evidenciar e “fazer o marketing” dos resultados, sedimentando a eficácia da aprendizagem e demonstrando sua efetividade quanto ao desempenho e potencial dos colaboradores diante das novas demandas apresentadas. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:76).

O TCD apresentou vantagens em comparação à metodologia anterior?

Destacaram-se como vantagens do TCD, em comparação com a metodologia adotada atualmente, as seguintes:

A redução de custos. No caso específico deste estudo, os custos de um programa de treinamento, empregando-se da metodologia presencial, seria de R\$19.768,00; com a adoção do TCD, tal custo seria reduzido para R\$3.800,00, ou seja, uma redução de 80,78% no custo do treinamento para a empresa.

---

<sup>8</sup> Ticket médio de vendas é o valor médio apurado nas notas fiscais emitidas durante um período de tempo determinado.

Redução do tempo necessário para que os treinandos tenham acesso ao curso. Tão importante quanto o aspecto redução de custos para uma empresa é a capacidade que ele tem de responder com rapidez às demandas do mercado, tornando seus colaboradores aptos. Neste aspecto a metodologia proposta também se sobressai quando comparada à metodologia adotada atualmente; o número de dias úteis necessários para que o treinamento seja ministrado com o treinamento presencial é de 25 dias, enquanto que através do TCD o número de dias úteis necessários cai para 8. Apresentando uma redução de 68% nos dias úteis necessários para realização do Treinamento.

Estes números, entretanto, sofrem uma variação ainda maior, pois além da significativa variação nos dias úteis necessários para que o treinamento seja ministrado, ao efetuar-se o cruzamento dos custos com a verba mensal orçada pela empresa, conclui-se que: para que fosse ministrado um treinamento, conforme o exemplo deste trabalho, usando a metodologia presencial, seriam necessários cinco meses para concluir o programa -independentemente dos dias úteis necessários há uma limitação financeira mensal para tal finalidade - enquanto que no TCD proposto o treinamento seria viabilizado em apenas um mês.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta, a partir da aplicação do modelo proposto, os resultados alcançados no estudo de caso desenvolvido no capítulo 5.

O objetivo prático da aplicação do modelo é nortear as empresas que pretendem adequar ou transformar os atuais modelos de treinamento presenciais para um treinamento corporativo à distância.

O modelo desenvolvido parte do pressuposto da existência previa da fase de diagnóstico do treinamento por parte da empresa e destaca a importância da comunicação no processo de treinamento.

### **6.1. Conclusões**

O modelo de programação de um TCD, estruturado e simulado através de estudo de caso no capítulo 5, contempla questões práticas que proporcionam com maior facilidade a execução de um treinamento corporativo a distância a partir de um treinamento presencial já existente.

A construção do modelo baseou-se em extensa revisão bibliográfica, no que concerne ao planejamento e programação de treinamento, bem como, na observação do dia-a-dia de inúmeros treinamentos.

A partir da aplicação do modelo proposto, tornou-se possível concluir que o TCD pode proporcionar, à empresa objeto do estudo de caso, significativos ganhos confirmando as duas hipóteses deste trabalho:

- a) é possível reduzir os custos de treinamento em uma rede de farmácias ao adotar-se tecnologia de Educação a Distância;
- b) é possível reduzir o prazo para aplicação de um programa de treinamento em uma rede de farmácias ao adotar-se tecnologia de Educação a Distância.

Além da confirmação das hipóteses do trabalho, ressalta-se a relevância da construção do conhecimento para as empresas a partir da adoção de treinamentos desta natureza, já que todo o conteúdo se mantém na empresa, de maneira organizada.

Podem ser relacionadas, ainda, algumas vantagens que o TCD proporciona aos treinandos:

- Possibilidade de aprender ao seu ritmo: particularmente no estudo de caso desenvolvido, em que a variação de formação, de faixa etária e de tempo de empresa é considerável, não podemos esperar que todos tenham a mesma capacidade de absorção de conhecimentos; o TCD possibilita que cada treinando realize o treinamento ao seu ritmo;

- Possibilidade de participar de mais treinamentos durante o ano, permitindo um aperfeiçoamento mais dinâmico - conforme observado, o treinamento realizado nos moldes atuais, levaria cinco meses para ser repassado a todos os funcionários envolvidos; com o TCD o mesmo treinamento seria realizado em apenas um mês, ou seja, a quantidade de cursos possíveis ao ano poderia ser quintuplicada.

Com a adoção do TCD, evitam-se constrangimentos públicos no caso de dúvidas - os constrangimentos públicos são um forte inibidor para o aprendizado, é sabido, porém não facilmente mensurado que em uma classe dificilmente os treinandos mais tímidos procuram esclarecer suas dúvidas; no TCD, como não há a exposição a outros treinandos, é possível que o treinando reveja o assunto quantas vezes for necessário, bem como, esclareça por e-mail quaisquer tipo de dúvidas sem a necessidade de constrangimentos públicos.

## **6.2. Limitações**

O estudo proposto neste trabalho baseou-se na realidade de uma empresa atuante no varejo farmacêutico. Portanto, o modelo proposto limita-se à aplicação dentro destas condições específicas.

### **6.3. Recomendações**

O modelo desenvolvido foi aplicado de forma simulada, através de estudo de caso, considerando-se a realidade das redes de farmácias. Fica a recomendação para a realização de simulações dentro de outras realidades corporativas para, a partir daí e, feito os ajustes cabíveis, testar-se o modelo na prática.

Na aplicação do modelo, os custos foram avaliados com base em uma única aplicação do treinamento, ou seja, não considerando-se a necessidade de retreinamento (necessário face ao turn-over existente neste tipo de atividade). Recomenda-se, portanto, para trabalhos futuros, que seja contemplada a análise de custos num período maior de tempo, incluindo os custos retreinamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A INTERNET chega ao espaço. **Revista Internet World**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 24, ago. 1997.
- BASTOS, Octávio Paulo Manso. Diagnóstico e avaliação de T & D: Processos de T & D. in BOOG, Gustavo G. (Coord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: ABTD. São Paulo : Makron Books, 1994.
- BATALHA, Paulo Eduardo Lopes. Informática e T & D. In: BOOG, Gustavo G. (Coord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BITTENCOURT, Dênia F. ; LEZANA, Álvaro G. R. (1997) **Avaliação do Ensino a Distância – utilizando a visão de Processo e do TQC**. In: na IV Conferência de Ciências da Educação, na Universidade de Camaguey, em Camaguey – Cuba.
- BOLZAN, Regina de Fátima Fructuoso de Andrade. **O Conhecimento Tecnológico e o Paradigma Educacional**. 1998. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/regina/cap2.htm>>. Acesso em 22 fev. 2002.
- BOOG, Gustavo G. (Coord) **Manual de treinamento e desenvolvimento** : ABTD. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989. p.57-59.
- CARVALHO, Ruy Quadros et al. **Tecnologias Trabalho e Educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- DAVIES, Ivor K et al. **A organização do treinamento**. Tradução Miguel Antônio de Almeida Gabriel. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976. 137 p.
- DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. **O modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos**. São Paulo: Futura, 1996.
- DEMO, Pedro. **Questões para a teleducação**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. 14.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KLEINER et al. In: SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. [Trad.] Bazán Tecnologia e Lingüística. p. 34-35.
- LINDSTROM Robert, L. **Guia bussines week para apresentações em multimídia**. Tradução Eliane Bueno Freire. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MARRA, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MENDONÇA, Débora. Interesses desiguais. **Revista Pharma Business**. São Paulo, n. 20, p. 23, nov. 2001.
- MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOORE, Michel G., KEARSLEY, Greg. **Distance Education**: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Nunes, Ivônio. B. **Noções de educação à distância**. In: Revista educação à distância. Brasília. Disponível em: <<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>>, Acesso em 28 dez. 2001.
- \_\_\_\_\_. "Pequena Introdução à Educação a Distância". **Revista Educação a Distância**. Brasília, n. 1, jun.1992.

OSSO, Silvia Irene. Interesses Desiguais. **Revista Pharma Business**. São Paulo, n. 19, p. 18, out. 2001.

RINKE, Wolf J. **A Empresa Vitoriosa**: seis estratégias de gerenciamento. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1998. p. 235-237.

RODRIGUES, Rosângela. **Modelo de Avaliação para cursos através de ensino a distância**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROYO, Enrique Rubio. **Proyecto Colaborativo para la Produccion de Contenidos y Desarrollo de Cursos Basados en Web** - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. Disponível em: <<http://www.ulpge.es/>>, maio 1998.

SARTORI, Ademilde Silveira; RODRIGUES, Sueli Gadotti. Metodologia da Educação a Distância. **Caderno pedagógico I**. Universidade do estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SCHNEIDER, D. BLOCK, K. (1995) **The World Wide Web in Education**. Université Geneve. Disponível em: <<http://tecfa.unige.ch/tecfa/tecfa-research/CMC/andrea95/andrea.text>>. Acesso em: 20 jan. 1999.

SOUZA, Thelma Rosane P. de; SAITO, CARLOS, Hiroo. **Centralidade do planejamento na elaboração de material didático para EAD**. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper\\_visem/thelma\\_rosane\\_de\\_souza.htm](http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/thelma_rosane_de_souza.htm)> Acesso em: 28 dez. 2001.

TUDO o que você precisa saber sobre e-mail. **Revista Info Exame**. São Paulo, n. 147, jun. 1998.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- A DIFÍCIL Arte de Fixar Preço. **Revista Exame**. São Paulo, p. 88-90, 19 ago.1992.
- ALVES, João Roberto Moreira. **A educação a distância no Brasil: síntese histórica e perspectivas**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1994.
- ALVES, João Roberto Moreira. **Administração da educação a distância**. Rio de Janeiro: IPE,1997. p. 62.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- AZEVEDO, Jovane Medina. **Identificação das necessidades de formação profissional do corretor de imóveis a partir da percepção dos agentes do mercado imobiliário de Florianópolis.**, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BARCIA, Ricardo Miranda, CRUZ, Dulce M., RODRIGUES, Rosângela S., BOLZAN, Regina. Educação a distância e os vários níveis de interatividade . In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE REDES E TELEDUCAÇÃO, CNI/SENAI/CET, Rio de Janeiro, 1996.
- BARCIA, Ricardo Miranda. **Universidade VIRTUAL: A experiência da UFSC em programas de Requalificação, Capacitação, Treinamento e Formação de mão-de-obra para a economia globalizada**. In: SEMINÁRIO "TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE: EXPERIÊNCIAS E DEMANDAS EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO" - SENAI/CTAI, Florianópolis, 1997.
- BENETTI, Paulo. MODERNIDADE E EDUCAÇÃO ou "Como Mad Max entrou na festa de José". **Jornal O Globo**. [s.l.], 08 out. 1995.
- BODERNAVE, Juan Diaz, PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis : Vozes, 1977.
- BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOOG, G.G., Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: PEZZI, M., **Treinamento Baseado em Computador (TBC):** Aplicações para formação de auditores líderes de sistema de gestão ambiental (Norma ISO 14009), 1988. Trabalho (Conclusão de estágio). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO, Antonio Vieira de . **Manual de gerência de treinamento.** São Paulo: Management Center do Brasil, 1985.

COROACY, Joana. O planejamento como processo. **Revista Educação**, n. 4, Brasília, 1972.

DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador:** produtividade & cidadania. Rio de Janeiro : Shape, 1995. 212 p.

DRÜGG, K. I., & Ortiz, D. D. **O Desafio da Educação:** A Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1994.

ENRICONE, Délcia et al. **Planejamento de ensino e avaliação.** Porto Alegre: Sagra, 1989.

ERICKSON, T. **The World Wide Web as social hypertext.** Communications of the ACM. v.39, n.1, p.15-17, jan. 1996.

FARIA, Heloiza M. Nogueira. "Treinamento de recursos humanos como fator ou produtividade". In: **Caderno Cândido Mendes**, 1992.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoas:** relações industriais. São Paulo: Atlas, 1992.

FARIA, José Henrique. Treinamento, oligarquia e instituição. **Revista Executivo.** Porto Alegre, v. 5, n. 20, p. 12-23, jan./jun. 1979.

FEUILLETTE, Isolde. **Recursos Humanos, o novo perfil do treinador.** São Paulo: Nobel, 1991.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de Treinamento na Empresa Moderna.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

\_\_\_\_\_. **Manual de treinamento na empresa.** São Paulo: Atlas, 1975.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

- GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1995.
- GIANESI, Irineu G. N. & Corrêa, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMEZ, Carlos Minayo, FRIGOTTO, Gaudênio et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. 3.ed. São Paulo : Cortez, 1995. 92 p.
- GONDIM, G. et al. **Formação continuada para professores**. Fortaleza: SECITEC, 1996.
- Guarany, L.R. dos. Castro, C.M. **O ensino por correspondência: uma estratégia de desenvolvimento educacional no Brasil**. Brasília: IPEA, 1979.
- HOFFMAN, Jeff, Mackin, Denise. **Interactive Television Course Design: Michael Moore's Learner Interaction Model, from the Classroom to Interactive Television**. Paper apresentado no International Distance Learning Conference (IDLCON), Washington DC, march. 1996.
- JONASSEN, D. e GRABINGER, R.S. "Problems and Issues in designing hypertext/hypermedia for learning". In: **Desisng Hypermedia for learning**. NATO ASI Series F: Computer and Systems Sciences, v. 67. New York: Springer-Verlag, 1990.
- LAASER, Wolfram et al. **Manual de criação e elaboração de materiais para educação a distância**. Tradução Handbook for designing and writing distance education materials. Brasília: CEAD, 1997.
- LABORATÓRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA. **Projeto IBGE de treinamento a distância**. Florianópolis, LED/PPGEP/UFSC, 1997. 8 p.
- LINCK, Mário Rocha. Treinamento de recursos humanos. **Revista Executivo**. Porto Alegre, v. 8, n. 29, p. 19-21, jan./abr. 1982.
- Luchesi, C.C. "Democratização da educação: ensino à distância como alternativa". **Revista Tecnologia Educacional**. Rio de Janeiro, n.. 89/90/91, jul/dez. 1989.
- MACHADO, Lucília R.S. et all. **Tecnologias Trabalho e Educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MALDONADO, Luis A. Taja. **Implementação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento de liderança empresarial: um**

enfoque da liderança situacional. 1990. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOTOMURA, Oscar. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1980.

NAETHE, Pedro. **A educação flexível**: opção para o desenvolvimento de pessoal. In: Recursos humanos: foco na modernidade, **ABRH**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NISKIER, Arnaldo **Tecnologia Educacional**: uma visão política. Petrópolis: Vozes, 1993.

O PROFESSOR sumiu. **Revista Negócios Exame**. São Paulo, p. 54-59. fev.2001.

PIRRÓ, Valdemir, et al. Integração Universidade-Empresa: Passaporte para o Futuro. SEMINÁRIO TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - LDB, Rio de Janeiro, 1997.

PORTER, Lynnette R. **Creating the virtual classroom** : distance learning with the Internet. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 1997.

PRETI, Oreste. Educação a distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada. In: PRETI, Oreste. **Educação a distância**: inícios e indícios de um percurso. Cuiabá: NEAD/IE – UFMT, 1996.

PRIETO, Daniel, GUTIERREZ, Francisco. **A mediação pedagógica** - educação a distância alternativa. Campinas : Papyrus, 1991.

Professor Eletrônico. **Revista Exame**. São Paulo, p. 120-126, 04 out. 2000.

ROBERTSON, Suzanne. ROBERTSON, Jame. **Mastering the requirements process**. ACM Press, Addison-Wesley, 1999.

RODRIGUES, José Darcy Costa. Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos. **Revista Executivo**. Porto Alegre, v. 3, n.13, p. 19-33, abr./jun. 1977.

ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo : Brasiliense, 1993. 93 p.

SPELLER, Maria Augusta Rondas. Uma experiência de editoração na educação a distância - O caso da Universidade Federal de Mato Grosso. In: PRETI, Oreste. **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso**. Cuiabá: NEAD/IE - UFMT, 1996.

THAYER, Richard H. **Software requirements engineering: A tutorial**. Second IEEE International Conference on requirements Engineering. California State University, 1996.

TODOROV, J.C. A importância da educação à distância. In: **Revista Educação À Distância**. Brasília, n. 4-5. abr.1994. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br/~ined/todorov.html>> Acesso em 04 fev. 1998.

TRÜRING, M; Hannemann, J. e Haake, J. M. (1995) "Hypermedia and cognition: designing for comprehensions" **Communications of the ACM**. v.38, n. 8, p. 57-66, August.

UM JEITO próprio de ensinar. **Revista Exame**. São Paulo, p. 84-87. 24, jan. 2001.

VIANNEY, João e RODRIGUES, Rosângela. Cultura e Tecnologia em Educação a Distância. In: **Jornada de Educação a Distância do Mercosul**. Consórcio Rede de Educação a Distância – Regional Cone Sul/Inta/Ar e Regional Brasil/UFRJ. Foz do Iguaçu, 1997.

VIANNEY, João, SCHAEFER, Maria Isabel O. **Relatório de conclusão programa IBGE de treinamento a distância**. Florianópolis, LED/PPGEP/UFSC, 1997. 20 p..

WENZEI, M.L. Dificuldades e limitações da educação à distância. In: INFORME CPEAD . Rio de Janeiro, n. 4, p. 1-3. jul./ago./set. 1994.

\_\_\_\_\_. Dificuldades e limitações da educação à distância. In: INFORME CPEAD. Rio de Janeiro, n. 4, p. 1-3. jul./ago./set. 1994.

## Apêndice 1 – Proposta de treinamento

Treinamento Proposto:	Atendimento a Clientes
Objetivo do treinamento:	dotar o corpo de funcionários da Drogaria de habilidades necessárias para proporcionarem um atendimento que supere as expectativas dos clientes.
Conteúdo Programático	<ul style="list-style-type: none"><li>- O que são os clientes?</li><li>- Quem são meus clientes?</li><li>- Por que atender bem aos meus clientes?</li><li>- Técnicas de Atendimento a clientes na Farmácia.</li><li>- Aspectos importantes para o Atendimento profissional.</li><li>- Como lidar com clientes zangados .</li><li>- Uma boa atitude em relação às reclamações (Tratando as reclamações).</li><li>- Testando a satisfação de clientes.</li><li>- Como manter clientes satisfeitos, transformando-os no maior divulgador de nossos serviços?</li></ul>
Público alvo:	atendentes de loja, chefes de loja e gerentes de loja.
Quantidade de treinandos:	700 pessoas.
Horário do treinamento:	comercial, de 08 às 12h e das 14 às 18h.
Carga horária	8h
Recursos instrucionais:	sala de treinamento, quadro magnético, TV, vídeo e retroprojeter.
Centro de Custos:	032
Solicitante:	Fulano de Tal

## Apêndice 2 - Distribuição regionalizada das lojas da Drogaria Catarinense.

Região	Nome da Filial
01	Matriz, Albano Schmidt, Costa e Silva, Mercadão, Iririu, Vila Nova, Aventureiro, Orion, Boa Vista, Farmácia XV, São João, Santa Catarina (Joi), Mueller, Itaum, Fátima e Petrópolis.
02	São Bento do Sul, Jaraguá 1, Guaramirim, Mafra, São Bento do Sul (posto), Jaraguá 2, Rio Negro.
03	Itajaí 1, Cordeiros, São Vicente, Camboriu, Balneário Camboriu e Navegantes.
04	Neumarket, Blumenau 1, Blumenau 2, Sanitas e Água Verde.
05	Gaspar, Timbó, Garcia, Itoupava e Indaial.
06	Estreito, Kobrasol, Posto, Santa Catarina, Barreiros, Palhoça, Coqueiros, Bela Vista, Vitória, Pantanal, Trindade, Florianópolis 2, Noturna, Florianópolis 1 e Florianópolis 3.
07	Tubarão, Araranguá, Capivari de Baixo, Sombrio e Araranguá 2.
08	Orleans, Criciúma 1, Içara, criciúma 3 e Prospera.
09	Chapecó, Videira, Lages, Lages 2, Joaçaba e São Miguel d'Oeste.



## Apêndice 4 – Planilha de custos de treinamento.

Planilha de custos do treinamento presencial

Região	Treinandos	Treinandos por turno	Turmas por turno	Dias necessários	Instrutor			Treinando				Infra-estrutura			Custo da região
					Custo / curso	Hospedagem	Transporte	Hospedagem	Transporte	material apoio	Alimentação	Aluguel da sala	Aluguel de equipamentos	Café	
<b>01</b>	160	80	3	6	1200	0	0	0	1920	480	0	0	0	180	3780
<b>02</b>	70	35	1	2	400	80	20	0	350	210	525	200	100	60	1945
<b>03</b>	60	30	1	2	400	80	20	0	300	180	0	200	100	60	1340
<b>04</b>	50	25	1	2	400	80	20	0	300	180	0	200	100	60	1340
<b>05</b>	50	25	1	2	400	80	20	0	300	180	0	200	100	60	1340
<b>06</b>	150	75	3	6	1200	240	20	0	360	450	0	600	300	180	3350
<b>07</b>	50	25	1	2	400	80	20	0	250	150	188	200	100	60	1448
<b>08</b>	50	25	1	2	400	80	20	0	250	150	0	200	100	60	1260
<b>09</b>	60	30	1	2	400	80	20	2400	300	180	225	200	100	60	3965

Os valores sombreados, representados nesta tabela, estão em Reais (R\$)

#### **Custos base para cálculo em Reais (R\$)**

Onibus urbano =	1,2
Material apoio=	3
Custo sala/dia=	100
Custo equipamentos/dia=	50
Custo café/dia (2 turnos)	30
Custo instrutor por turma	200
Diária hotel=	40
Custo médio deslocamento treinando=	5
Custo médio transporte instrutor=	20
Alimentação treinandos fora região=	3,75

<b>Valor total do programa de treinamento=</b>	<b>R\$ 19.767,50</b>
<b>Verba mensal disponível =</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>
<b>Meses necessários para a conclusão =</b>	<b>4,94</b>

## Planilha de custos do TCD.

Região	Treinandos	Treinandos por turno	Turmas por turno	Dias necessários	Instrutor			Treinando				Infra-estrutura			Custo da região
					Custo / curso	Hospedagem	Transporte	Hospedagem	Transporte	material apoio	Alimentação	Aluguel da sala	Aluguel de equipamentos	Café	
01	160	80	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
02	70	35	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
03	60	30	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
04	50	25	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
05	50	25	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
06	150	75	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
07	50	25	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
08	50	25	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422
09	60	30	1	8	356	0	0	0	0	67	0	0	0	0	422

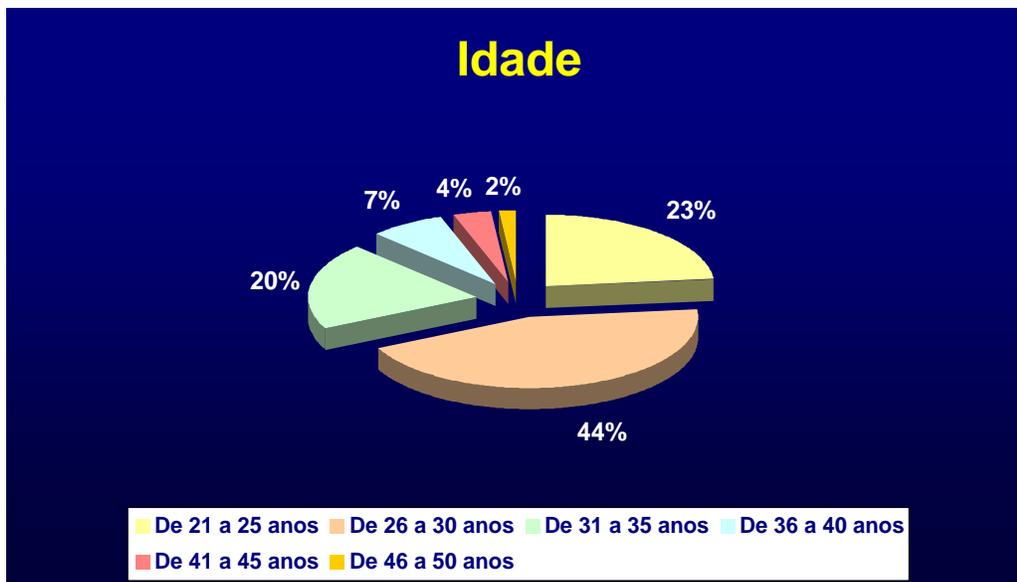
Os valores sombreados, representados nesta tabela, estão em Reais (R\$)

Custos base para cálculo em Reais (R\$)	
Desenvolvimento do programa em multimídia=	R\$ 3.200,00
Custo para instalação e reprodução em CD=	R\$ 600,00

<b>Valor total do programa de treinamento=</b>	<b>R\$ 3.800,00</b>
<b>Verba mensal disponível =</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>
<b>Meses necessários para a conclusão =</b>	<b>0,95</b>

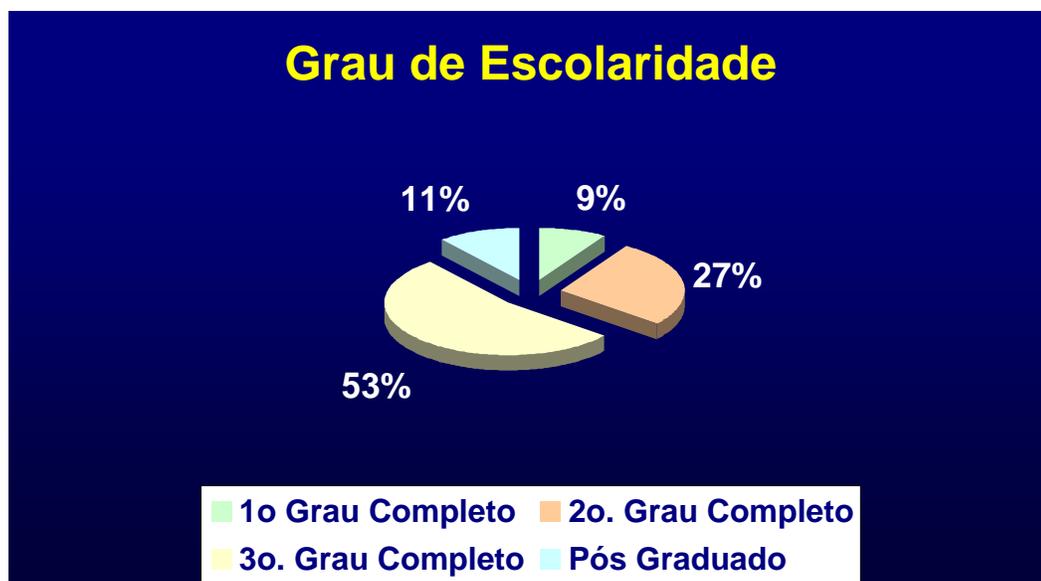
## Apêndice 5 - Idade dos gerentes

Gráfico 1 – Idade dos gerentes



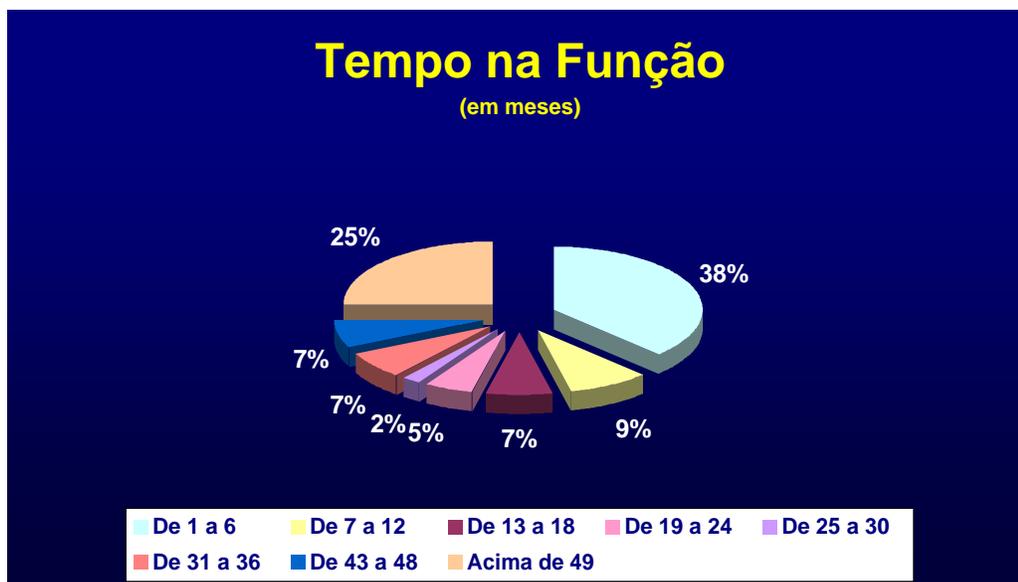
## Apêndice 6 - Grau de escolaridade

Gráfico 2 – Grau de escolaridade



## Apêndice 7 - Tempo na função

### Gráfico 3 – Tempo na função



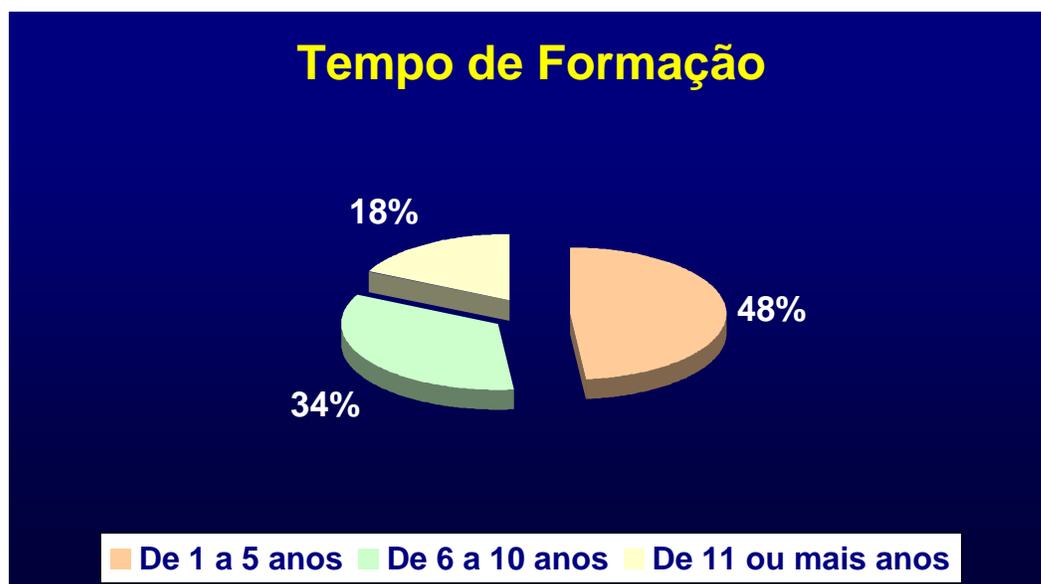
## Apêndice 8 - Navegação na internet

Gráfico 4– Navegação na internet



## Apêndice 9 - Tempo de formação

Gráfico 5 – Tempo de formação



## Apêndice 10 – Distribuição física do Público Alvo

### Quadro 12 - Distribuição física do Público Alvo

Região	Filiais	Total de lojas	Treinandos <sup>9</sup>	Treinandos por turno	Turmas por	Dias
01	Matriz, Albano Schmidt, Costa e Silva, Mercadão, Iririu, Vila Nova, Aventureiro, Orion, Boa Vista, Farmácia XV, São João, Santa Catarina (Joi), Mueller, Itaum, Fátima e Petrópolis.	16	160	80	3	6
02	São Bento do Sul, Jaraguá 1, Guaramirim, Mafra, São Bento do Sul (posto), Jaraguá 2 e Rio Negro.	7	70	35	1	2
03	Itajaí 1, Cordeiros, São Vicente, Camboriu, Balneário Camboriu e Navegantes.	6	60	30	1	2
04	Neumarket, Blumenau 1, Blumenau 2, Sanitas e Água Verde.	5	50	25	1	2
05	Gaspar, Timbó, Garcia, Itoupava e Indaial.	5	50	25	1	2
06	Estreito, Kobrasol, Posto, Santa Catarina, Barreiros, Palhoça, Coqueiros, Bela Vista, Vitória, Pantanal, Trindade, Florianópolis 2, Noturna, Florianópolis 1 e Florianópolis 3.	15	150	75	3	5
07	Tubarão, Araranguá, Capivari de Baixo, Sombrio e Araranguá 2.	5	50	25	1	2
08	Orleans, Criciúma 1, Içara, Criciúma 3 e Próspera.	5	50	25	1	2
09	Chapecó, Videira, Lages, Lages 2, Joaçaba e São Miguel d'Oeste.	6	60	30	1	2
Total		70	700	350	13	25

<sup>9</sup> Embora haja uma variação no número de funcionários por loja, conforme já explicado anteriormente, para efeito desta projeção, foi utilizado o número médio de 10 funcionários por loja.



## Anexo 1 – Diferentes Modalidades de Ensino

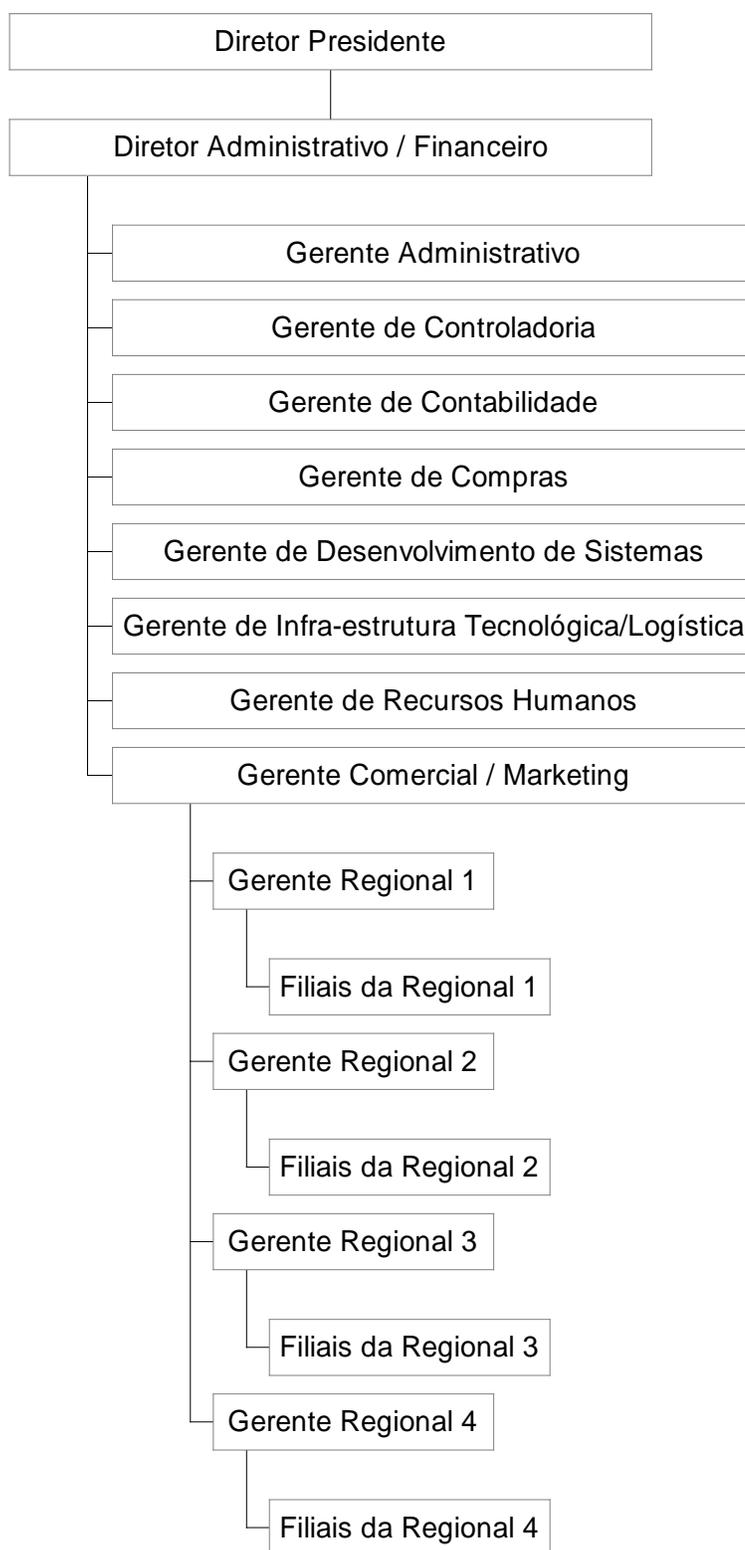
Instrumento	Objetivismo	Construtivismo	Colaborativo	Cognitivo	Sócio-cultural
Uso de computador pelo instrutor	**				
Computador compartilhado entre instrutores e alunos	**	**			
Software educativo	**			*	
Educação a distância	**				*
Comunicação através de E-mail				*	
Networks de aprendizado		**		*	
Hipermídia/Internet		**			
Simulação/Realidade Virtual		**			
Network individual na sala de aula			**		
Network em grupos com salas distantes			**	**	*
E-mail e presencial			**		*
E-mail em grupo			**	**	*

Fonte: LEIDNER e JARVENPAA apud. BOLZAN ([www.eps.ufsc.br/disserta98/regina.cap2/htm](http://www.eps.ufsc.br/disserta98/regina.cap2/htm), acesso em 10 jan. 2002 )

\* Representa a principal teoria de aprendizado adequada ao meio;

\*\* Representa a segunda opção.

## Anexo 2 – Estrutura da Drogaria Catarinense



Fonte: Rede Interna (informativo dos colaboradores da Drogaria Catarinense – ANO IV – No. 40 – maio/2001).

**Anexo 3 –Conceitos defendidos pela ABRAFARMA e por consequência pela Drogaria Catarinense:**

- O comércio de produtos farmacêuticos é privativo das farmácias e drogarias e deve se desenvolver dentro de um contexto de livre iniciativa e de economia de mercado. Desta forma, a ABRAFARMA é contrária ao excesso de interferência governamental, notadamente na questão de preços, que, historicamente, tem sido responsável pelas crises de desabastecimento, com sérios prejuízos ao consumidor.
- O crescimento e o desenvolvimento das empresas associadas devem ser pautados no reconhecimento e na defesa dos princípios constitucionais, especificamente no da liberdade de trabalho e no da busca do pleno emprego. Conseqüentemente, a ABRAFARMA é contrária a qualquer tipo de legislação ou regulamentação que venha a ferir tais preceitos, especificamente as dos seguintes tipos:
  - a) legislações que criam zoneamento restringindo a abertura de novas farmácias e drogarias;
  - b) legislações que proíbam a abertura de farmácias e drogarias fora dos horários estabelecidos pelas escalas de plantão;
- O comércio de produtos farmacêuticos deve ser exercido rigorosamente dentro das especificações éticas que regulamentam o setor, principalmente no que concerne:
  - a) A venda de medicamentos de qualquer natureza, a ser feita sem nenhum tipo de indução ou de remuneração preferencial do vendedor;
  - b) A venda de psicotrópicos e de demais produtos controlados, a ser feita somente através de prescrição médica;

- A manutenção do farmacêutico responsável é necessária como forma de assegurar a prática adequada do comércio farmacêutico. A ABRAFARMA luta para que o profissional farmacêutico de nível universitário esteja disponível para atendimento direto ao público em cada loja, com carga horária semanal definida e publicada, de modo a esclarecer às dúvidas de prescrição dos pacientes.
- A drogaria deve poder comercializar uma linha mais variada de produtos compatíveis com a natureza de sua atividade. A ABRAFARMA postula que para fazer frente à concorrência, deve ser dada a seus associados a opção de ampliar a gama de produtos oferecidos ao consumidor.
- Para fazer frente à concorrência e às necessidades dos novos tempos a ABRAFARMA procurará promover e incentivar o aperfeiçoamento técnico de seus membros. As empresas associadas, além de buscarem individualmente seu aprimoramento profissional, terão na ABRAFARMA apoio para o desenvolvimento de projetos compatíveis com esta Carta de Princípios. (<http://www.abrafarma.com.br/luta.htm>, acesso em 21 mar. 2002).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.