



**Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso**

**ENSINO À DISTÂNCIA COMO INICIATIVA DE T&D: Um estudo comparativo da percepção do gestor e dos vendedores das lojas Fronteira Eletro de Santana do Livramento**

Iliane Alves Almeida<sup>1</sup>  
Valentina Ortiz Ubal<sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar qual a percepção acerca da utilização do ensino a distância como iniciativa de Treinamento e Desenvolvimento por parte dos colaboradores das lojas Fronteira Eletro de Santana do Livramento. De maneira específica buscou-se verificar qual a percepção do gestor quanto ao treinamento e desenvolvimento à distância e a percepção dos funcionários a respeito do treinamento através do ensino à distância, como também comparar a visão dos funcionários e do gestor em relação a metodologia. Foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa cujo instrumento de coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários (vendedores) e o gestor. Na abordagem qualitativa os resultados obtidos apontam a satisfação do gestor quanto à nova modalidade de treinamento, assim como também a insatisfação da maioria dos funcionários com o recente método de treinamento. Acerca da visão do treinamento EAD na organização confirmou-se a divergência de opiniões entre gestor e colaboradores, assim como a falta de adaptação dos colaboradores com a nova modalidade de treinamento, o que pode ser explicado pelo fato da mesma ter sido implementada a pouco na organização.

**Palavras-chave:** Treinamento, desenvolvimento, ensino à distancia.

**DISTANCE EDUCATION AS A T&D INITIATIVE: A comparative study of the perception of managers and sellers of Fronteira Eletro store in Santana do Livramento**

**Abstract:** The present research had as general objective to analyze the perception about the use of distance education as a Training and Development initiative by the employees of the Fronteira Eletro de Santana do Livramento stores. Specifically, we sought to verify the manager's perception regarding distance training and development, the employees' perception regarding training through distance learning, as well as compare the employee's vision and of managers in relation to the methodology. A descriptive qualitative approach was carried out, whose instrument of data collection was semi-structured interviews with five employees (salesmen) and the manager. In the qualitative approach, the results obtained indicate the satisfaction of the manager regarding the new training modality, as well as the dissatisfaction of the majority of employees with the recent training method. Regarding the vision of EAD training in the

<sup>1</sup>Discente do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [ilianealmeida@live.com](mailto:ilianealmeida@live.com)

<sup>2</sup>Orientadora e Docente do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [valentinaubal@unipampa.edu.br](mailto:valentinaubal@unipampa.edu.br)

organization it was confirmed the divergence of opinions between manager and employees, as well as the lack of adaptation of the employees with the new modality of training, which can be explained by the fact that it was implemented shortly in the organization.

**Keywords:** Training, development, e-learning

## **ENSEÑANZA A DISTANCIA COMO INICIATIVA DE T&D: Un estudio comparativo de la percepción del gestor y de los vendedores de la tienda Fronteira Eletro de Santana do Livramento**

**Resumen:** La presente investigación tuvo como objetivo general analizar cuál es la percepción acerca de la utilización de la enseñanza a distancia como iniciativa de Entrenamiento y Desarrollo por parte de los colaboradores de las tiendas Colombo de Santana do Livramento. De manera específica se buscó verificar cuál es la percepción del gestor en relación al entrenamiento y el desarrollo a distancia y la percepción de los funcionarios acerca del entrenamiento a través de la enseñanza a distancia, así como comparar la visión de los funcionarios y del gestor en relación a la metodología. Se realizó una investigación descriptiva de abordaje cualitativo cuyo instrumento de recolección de datos fue la realización de entrevistas semiestructuradas con cinco funcionarios (vendedores) y el gestor. En el abordaje cualitativo los resultados obtenidos apuntan la satisfacción del gestor en cuanto a la nueva modalidad de entrenamiento, así como también la insatisfacción de la mayoría de los empleados con el reciente método de entrenamiento. Sobre la visión del entrenamiento EAD en la organización se confirmó la divergencia de opiniones entre gestor y colaboradores, así como la falta de adaptación de los colaboradores con la nueva modalidad de entrenamiento, lo que puede ser explicado por el hecho de la misma haber sido implementada poco a poco organización.

**Palabras-clave:** Entrenamiento, desarrollo, enseñanza a distancia

## **1. INTRODUÇÃO**

Com o passar dos anos foi possível compreender que o patrimônio principal das organizações são os colaboradores, deixando estes de ser apenas funcionários e tornando-se, assim, um diferencial importante para alcançar o sucesso da organização. Ao observar isso, pode-se perceber a necessidade do treinamento e desenvolvimento através da gestão de pessoas e seu papel fundamental no ambiente de trabalho. (ROBBINS, 2010)

Devido aos grandes avanços tecnológicos no mercado, as organizações devem cada vez estar atualizadas e preparadas para competir. Milkovich e Boudrau (2000) ressaltam que frente às várias mudanças que ocorrem no macro ambiente é imprescindível que a organização esteja preparada, pois assim irá melhorar quanto à sua competitividade e produtividade. Para atrair clientes, acredita-se que o treinamento é fundamental para as organizações, tendo como escopo colaboradores eficientes e autoconfiantes, fruto de conhecimento sobre os produtos e serviços.

Quando falamos em treinamento é certo dizer que tratamos de processos para aquisição de habilidades. Para Chiavenato (2010) o treinamento é tratado como uma forma de desenvolvimento de habilidades e aperfeiçoamento das atividades que o colaborador exerce, para que se agregue valor tanto para a organização quanto para os clientes.

Por sua vez, o desenvolvimento organizacional, na visão de Araújo (2009), é o crescimento do conhecimento e habilidade das pessoas, podendo assim desempenhar seu papel com níveis crescentes de melhoria. Na organização é necessário aprimorar as áreas de conhecimento através do aprendizado dos funcionários, o que tem sido facilitado pelo avanço tecnológico e o ensino à distância. Na visão de Dutra (2009) com a implementação do EAD como sistema educacional a organização proporciona o conhecimento técnico, como também o desenvolvimento do colaborador na empresa.

Fruto de um olhar sobre as empresas da Fronteira, Sant'Ana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), identificamos a Loja Fronteira, que foi instalada na cidade no ano de 1994. Há um ano foi adotado pela empresa o sistema de ensino à distância no treinamento dos colaboradores. Desta forma, torna-se relevante tentar responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção acerca da utilização do ensino à distância como iniciativa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) por parte dos colaboradores das lojas Fronteira Eletro de Santana do Livramento?

Este trabalho, portanto, tem como objetivo analisar a percepção acerca da utilização do ensino à distância como iniciativa do T&D por parte dos colaboradores das lojas Fronteira Eletro de Santana do Livramento. Para melhor atingir o objetivo proposto, estabelece-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar a percepção do gestor quanto ao treinamento à distância; b) verificar a percepção dos funcionários em relação ao treinamento através do ensino à distância; c) realizar um comparativo quanto a visão dos funcionários e do gestor se tratando do EAD.

O presente estudo justifica-se pela grande importância das diversas modalidades de treinamento para benefício estratégico da organização e seus colaboradores. Assim, com o avanço da tecnologia sobressai a importância das empresas buscarem novas estratégias para se destacarem no mercado. Na visão de Tachizawa e Andrade (2003, p. 77) “a oportunidade proporcionada pelo ensino à distância para pensar nos problemas empresariais de outra maneira provoca não apenas diminuição nos custos, mas também a vantagem competitiva estratégica”.

Em se tratando especificamente do *E-learning*, para Roserberg (2002, p.27) “o *E-learning* pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e os recursos da empresa têm de mudar rapidamente”. Desta forma segundo Leal (2004) o *E-learning* é uma modalidade ensino à distância, usada na definição do ensino por meio de mídias tecnológicas. Sendo assim torna-se cada vez mais indispensável o aperfeiçoamento do T&D, nesta busca os sistemas de ensino à distância além de proporcionarem redução de custos e significativo ganho de tempo para a empresa acarreta o conhecimento necessário ao colaborador. Tendo em vista o exposto, acredita-se que este trabalho pode contribuir tanto com a academia quanto com a comunidade empresarial ao apontar a percepção de funcionários à respeito da utilização do ensino à distância como iniciativa de EAD, bem como de suas vantagens e limitações.

Neste seguimento, para desenvolver a pesquisa o trabalho estruturou-se em seis seções. A primeira seção corresponde a introdução apresentando uma visão geral do tema apresentado pelo estudo, sendo incluído também o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para elaborar o trabalho. A segunda parte é constituída pelo referencial teórico, que apresenta a base teórica sobre o assunto apresentado, conceitos e definições, estes sendo organizados em quatro tópicos: Treinamento, Desenvolvimento e Estudo à Distância e *E-learning*. A terceira parte retrata o método de pesquisa utilizado e a quarta parte apresenta os resultados. A quinta parte traz as considerações finais, e por fim, na sexta parte encontram-se as referências bibliográficas, assim como os anexos e apêndices.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente o treinamento é considerado um importante meio de desenvolver o desempenho das funções. É compreendido como o processo de preparação do colaborador para exercer suas tarefas de maneira correta, tanto as que lhe são delegadas quanto as específicas de sua função na organização. Chiavenato (2004) tem uma abordagem interessante sobre o treinamento, assim descrita:

[...] modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

Para Robbins (2005, p.416) “o treinamento portanto é um meio de influenciar positivamente alta eficácia, por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a se esforçarem mais no trabalho”. O treinamento deve manter continuidade durante toda a permanência do colaborador na empresa para que se desenvolva seus conhecimentos e seu trabalho seja bem executado.

Com o treinamento, a organização atribui mais valor às pessoas e, conseqüentemente ao ambiente de trabalho e aos clientes. Este busca sempre melhorar o desempenho do colaborador, para então poder atingir um rendimento melhor nas atividades realizadas.

Neste sentido “o treinamento é o processo para desenvolver e promover conhecimento, habilidades e comportamento para atender a requisitos” (BOOG 2006, p.66). As organizações devem visar o treinamento como um meio de atender todos os seus colaboradores, para desta forma todos tenham a mesma visão da organização com atividades que contribuam para o desempenho dos cargos e o trabalho em equipe.

Quanto a demais conceitos Barretos(1995) apud Araújo (2006) afirmam que:

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa (BARRETO,1995 apud ARAUJO 2006, p.92).

Na visão de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), treinamento trata-se da absorção de conhecimento por parte do colaborador, de forma que o mesmo possa realizar uma atividade que nunca realizada anteriormente. Quando se refere ao treinamento nas organizações, trata-se de modos pelos quais as organizações informam seus colaboradores e fornecem o conhecimento necessário para cumprir as atividades. Com essa visão, a organização procura obter um ambiente saudável e com comprometimento de seus colaboradores, obtendo conhecimento e melhorando técnicas já adotadas pela organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Marras (2000) traz uma visão de que o treinamento objetiva repassar ou reciclar conhecimentos relacionados com atividades no trabalho. Ele produz mudanças nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) já adquiridos por cada colaborador, isto é,

modifica, complementa o que cada um já dispõe como aprendizado. Chiavenato (2010) menciona que:

O maior patrimônio das empresas são as pessoas, todo o capital humano, e quando se refere a esse são todos os cargos dentro das organizações, desde o operário mais simples ao seu maior executivo. Que são vitais para a construção do sucesso que também se destaca nas organizações bem sucedidas (CHIAVENATO, 2010, p. 366).

Para iniciar um treinamento na visão de Chiavenato (2010) é necessário um levantamento das necessidades da organização, pois as mesmas nem sempre estão claras. Com isso, tornam-se indispensáveis pesquisas internas para conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores. Marras (2001, p.166) afirma que “o levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais. 1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido?”

Chiavenato (2010) faz menção a quatro tipos de análises utilizadas para levantamento das necessidades das organizações, sendo elas:

1. **Análise organizacional:** Depois de diagnóstico realizado na organização, assim analisando objetivos que devem ser atendidos através do treinamento;
2. **Análise dos recursos humanos:** Através dos perfis dos colaboradores, realizar uma análise para identificar as competências necessárias para atribuir no alcance dos objetivos organizacionais;
3. **Análise da estrutura de cargo:** Examinar requisitos e habilidades da cada cargo de forma que o indivíduo desempenhe o cargo adequadamente;
4. **Análise do treinamento:** Avaliar a eficiência e eficácia realizada através do cumprimento de metas e objetivos.

Ainda na visão de Chiavenato (2010) o treinamento deve alinhar se as necessidades da organização, para desta forma serem obtidos resultados significativos e crescimento da organização e colaborador.

Ainda na visão do autor a programação de um treinamento necessita, primeiramente, instigar o colaborador, para que o mesmo procure seu autodesenvolvimento. O gestor tem o papel de inteirar o colaborador que o desenvolvimento pessoal é de suma importância, assim como a procura do aperfeiçoamento e crescimento ininterrupto. A capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores deve ser uma responsabilidade dos gestores, tendo prudência para que o treinamento recebido seja adequado (CHIAVENATO 2010).

Apesar de treinamento e desenvolvimento disporem de técnicas em comum, não compreendem o mesmo significado, dado que o “treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinamento uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Ainda segundo o autor o desenvolvimento tem como objetivo o crescimento pessoal do colaborador, tendo em vista a qualificação a longo prazo do mesmo. Quando a organização decide desenvolver seu pessoal, ela se desenvolve junto. Desta forma, o desenvolvimento promove grandes benefícios para todos.

Para Luís Carvalho (1999) o desenvolvimento prepara as pessoas para carreiras diversas ou mais complexas do que desempenha. Marras (2009) conceitua esse mesmo método como o responsável por estimular os potenciais do colaborador com talento, proporcionando seu crescimento até atingir os resultados almejados pela organização.

O desenvolvimento tem como finalidade o aumento do potencial e qualidade do desempenho que, defende-se, será superior posteriormente. Chiavenato (2010, p.409), afirma que: “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do

que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.”

Pode-se observar que o desenvolvimento tem como foco despertar o potencial dos colaboradores, desta forma agregando valor para a organização e buscando aumentar suas habilidades. Com o desenvolvimento, a organização investe em seu funcionário, tornando-o mais eficiente e eficaz. Com isso, o desenvolvimento acarreta grandes melhorias e é de suma importância para o cargo ocupado, pois busca proporcionar aos colaboradores a “formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos, e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem” (CHIAVENATO, 2010, p.362).

O desenvolvimento tem como foco o aprimoramento das habilidades do colaborador para que ao ocupar um cargo novo tenha capacidade de aprender novas competências, sendo assim “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo o objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA 2006, p.219).” Desta forma busca a construção de novas habilidades que contribuam com o crescimento do colaborador e da organização.

Os conceitos de desenvolvimento apresentados demonstram que desenvolver o colaborador não se trata apenas de oferecer conhecimento, mas propor uma formação onde seja possível o desenvolvimento de novos hábitos e esquecimentos dos antigos. Atentando aos estudos e diversos autores apresentados, nota-se a diferença entre treinar e desenvolver. Enquanto o treinamento foca no preparo dos colaboradores para desempenhar cada cargo, em períodos de curto prazo, o desenvolvimento aplica uma forma de instrução do colaborador a longo prazo, com a intenção de se obter uma preparação de carreira, utilizando de atitude e comportamento absorvidos por intermédio do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Milkovich e Boudreau(2000) apud Araújo(2006, p.94) o desenvolvimento proporciona “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torna-los futuros membros valiosos da organização.” O desenvolvimento também é dado “como um processo de aprendizagem mais geral porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho (SALLORENZO 2000 apud BORGES- ANDRADE ABBAD E MOURÃO 2006, p.142), desta forma o desenvolvimento se encontra nas pessoas e não nos processos, de forma que a aprendizagem passou a ter mais destaque para o desenvolvimento profissional.

Para Boog (2006, p.283), o desenvolvimento trata-se do “processo de crescimento integral da pessoa, a expansão da sua habilidade de utilizar totalmente as suas experiências para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações.” Sendo assim é possível observar que as organizações buscam auxiliar no desenvolvimento de seus colaboradores e reconhecem seu valor na mesma, isso acaba sendo utilizado como forma de estratégia para melhorar o desempenho organizacional.

Chiavenato (2010, p. 409) menciona que “o desenvolvimento está focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”.

Assim, pode-se observar que o autor afirma a grande importância do desenvolvimento do colaborador para o crescimento dentro da organização e para a mesma. Desta forma, propiciando a ascensão dentro da empresa e também para a empresa (CHIAVENATO, 2010).

Conjecturando a importância da aprendizagem tanto para a organização quanto para os colaboradores “a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização com um todo” (BORGES-ANDRADE; ABBAD E MOURÃO 2006, p.116).

Desta forma o conhecimento adquirido pode ocorrer em processos formais ou informais, na execução do trabalho, ao contatar um cliente e em eventos em geral.

## 2.3 T&D E O ENSINO Á DISTANCIA

Em um mundo cada vez mais competitivo, a modalidade treinamento EAD é capaz de viabilizar alternativas para melhorar o processo de educação profissional (CARDOSO, 2000). Os programas de T&D através do EAD tornam-se mais uma opção para um mundo moderno sem barreiras para a informação, de forma ágil, que prepara a organização para uma reformulação dos tradicionais programas de treinamento e capacitação de pessoal (CARDOSO, 2000).

Chiavenato (2009) menciona o crescimento apressurado do ensino à distância, devido à grande utilização das novas tecnologias, como exemplo a *internet* que proporcionou à educação novas expectativas para adquirir conhecimento. Para Guerreiro (2008) o EAD corresponde um novo caminho que vem modificar as relações de ensino, onde o professor não é mais o único elo entre o aluno e o conhecimento, desta forma é possível a expansão do conhecimento, diferenciando as formas de se relacionar. Por sua vez, Reis (1996, p.13) conceitua o EAD como “a forma de educação em que o professor/instrutor se encontra geograficamente distante do aluno/treinado”.

Esta interação pode ser realizada de forma assíncrona, na qual os participantes podem realizar as atividades sem a presença de tutor ou professor em dia e horário conveniente; e também síncrona, onde os envolvidos tem dia e horário par se conectar, onde a interação é realizada em tempo real por meio de uma sala virtual, ou até mesmo um *chat* (LEITE; LOTT 2001).

Quanto à utilização do EAD nas organizações, na visão de Leite e Lott (2001, p. 5) “quanto mais empresas aderirem o uso da tecnologia para treinar seus colaboradores, mais pessoas poderão ser incluídas, capacitadas e maiores os resultados alcançados”. Peter (2001) esclarece que o EAD não se trata apenas de uma fonte para produzir lucro, mas também uma remodelação para colaboradores adquirirem conhecimento e posteriormente o melhoramento de suas tarefas, sendo assim o aperfeiçoamento dos mesmos dentro da organização.

Em cenários de aprendizagem atuais, os gestores desempenham um papel fundamental no treinamento, utilizado “não apenas para ensinar os conceitos que aplicam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar seus conceitos à realidade dos participantes” (MEISTER, 1999, p. 22). De acordo com Tachizawa e Andrade (2003, p. 77) “a oportunidade proporcionada pelo ensino à distância para pensar nos problemas empresariais de outra maneira provoca não apenas diminuição de custos, mas também vantagem competitiva estratégica”.

Leite e Lott (2001) destacam que atualmente no mercado o uso da tecnologia à distância nos cursos e treinamentos é conhecido com *E-learning*, que surgiu da conciliação do ensino, da tecnologia e do EAD. Djalma (2004, p. 166) apresenta o “E-leraning em uma forma de ensino tradicional, modernizada com o advento da internet”.

Na visão de Soeltl (*apud* Ferreira, 2002) o *E-learning* trata-se de uma *intranet* ou *internet*, do aprendizado de forma virtual. Com o uso cada vez maior da tecnologia na ampliação do conhecimento, torna-se essencial para o processo de aprendizagem o uso desta ferramenta.

### Quadro 1: Vantagens da E-learning no Treinamento e Desenvolvimento

Vantagens do E-learning Treinamento e Desenvolvimento	
Custos Reduzidos	Os custos podem ser efetivos através da disseminação das informações em virtude do tempo que é realizado o aprendizado. É estimada uma economia de cerca de 20% a 50% no tempo se comparado com as aulas presenciais.
Controle no aprendizado	Através das tecnologias utilizadas o indivíduo controla seu aprendizado, seja ele no trabalho ou em casa.
Interatividade	Os avanços tecnológicos possibilitam o desenvolvimento de ambientes de aprendizagem com interatividade. Desta forma o interesse do aluno em relação ao aprendizado torna-se mais ativo.
Uniformidade de conteúdo	As informações podem ser construídas e transmitidas de forma consistente, sendo assim reduz a possibilidade de várias interpretações.
Rápida atualização do conteúdo	A atualização do conteúdo pode ser realizada em tempo real.

Fonte: elaborado pela autora com base em Humphrey e Ruttembur, (2000, p. 12)

Segundo Robbins (2010), o *E-learnig* proporciona controle sobre o ritmo e conteúdo para o aluno, assim como a interação de comunidades virtuais, possibilitando demonstrações e discussões que são realizadas através de novas tecnologias e favorecem os treinamentos nas organizações. Na visão de Chiavenato (2010, p. 387), “a T.I. está derrubando tradicionais barreiras, custos, horários e limites de sala de aula influenciando e expandindo fortemente as ações de treinamento”. Belloni (2008, p.59) menciona que:

“As técnicas de interação mediatizadas criadas pelas redes telemáticas [...] permitem combinar a flexibilidade da interação humana[...] com a independência no tempo e no espaço, sem por isso perder velocidade” (Belloni 2008, p.59).

O *E-learnig* proporciona mais flexibilidade, pela realização do treinamento poder ser em qualquer hora e local. Porém, alguns funcionários podem sentir falta da interação pessoal de sala de aula (ROBBINS, 2010). Chaves (1999) cita como uma desvantagem do EAD a forma como os cursos são produzidos e, que na maioria das vezes a organização está buscando através desta modalidade não um melhoramento no desempenho dos funcionários, mas sim uma redução nos custos que se destaca quando comparada com a modalidade presencial. Isso acarreta em prejuízo já que os funcionários não recebem um bom treinamento e, conseqüentemente não atingirão os objetivos organizacionais.

Dias e Leite (2010) expõem o quanto é necessário que os professores e os responsáveis pelo desenvolvimento do treinamento em EAD estejam capacitados para repassar as informações e os treinamentos, pois sem um bom planejamento pode acarretar em problemas no desempenho do colaborador. Segundo Dias e Leite (2010, p. 118) “precisamos fazê-lo com competência e responsabilidade, e como esta modalidade ainda se encontra em processo de construção pedagógica, precisamos capacitar profissionais que a planejem”.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Gil (2012), esse tipo de pesquisa tem o propósito de descrever as características da população ou fenômeno da pesquisa estabelecendo ligações entre elas.

Quanto à abordagem da pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa, pois busca compreender um fenômeno específico que opera com descrições e interpretações (GIL,2014), isto é, uma abordagem na qual “os pesquisadores estudam coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 17).



Na visão de Minayo (2007, p. 85) a pesquisa qualitativa “verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

O método adotado foi estudo narrativo, que segundo Clandinin e Connelly (2011, p.18) trata-se de “[...] um processo dinâmico de viver e contar histórias, e reviver e recontar histórias, não somente aquelas que os participantes contam, mas aquelas também dos pesquisadores.” Na visão dos autores o pesquisador tem como papel a interpretação dos textos e partir desta interpretação criar um novo texto.

No que tange às técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que para Triviños (1987), se caracteriza por apresentar questionamentos básicos apoiados em hipóteses e teorias relacionados com o tema da pesquisa, sendo possível que no decorrer das entrevistas surjam novos questionamentos a respeito do tema. Manzini (1990/1991, p.154) afirma que é essencial a organização do roteiro com as principais perguntas, desta forma permitindo que sejam “completadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas a entrevista”. Segundo o autor, durante esse tipo de entrevista podem manifestar-se mais informações, permitindo a espontaneidade dos entrevistados.

Entrevistas foram realizadas junto ao gestor e a cinco vendedores das Lojas Colombo da cidade de Santana do Livramento, totalizando seis entrevistas. Para tal, dois roteiros de entrevista diferenciados foram elaborados pela autora com base nos objetivos da pesquisa e nas referências bibliográficas abordadas nesta pesquisa, conforme Apêndice I e Apêndice II. Para os vendedores forma apresentadas 12 questões e para o gestor 17. As entrevistas foram realizadas na própria empresa e após foram integralmente transcritas.

Além da realização das questões dos roteiros de entrevista, igualmente foram realizadas perguntas para delinear o perfil dos respondentes do estudo. Entre as questões questionadas estão: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e cargo que atua. Abaixo encontra-se a Quadro 2, a qual apresenta de forma sucinta a caracterização dos participantes da pesquisa:

**Quadro 2: Perfil dos Respondentes**

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo na empresa	Cargo que atua
Gestor	M	49	Casado	Ensino médio completo	29 anos	Gerente
E1	F	34	Casado	Graduação completo	5anos	Vendedor
E2	M	39	Casado	Graduação completo	5anos	Vendedor
E3	F	50	Divorciado	Graduação Incompleto	7 anos	Vendedor
E4	M	49	Casado	Graduação Completo	22 anos	Vendedor
E5	M	-	Casado	Ensino médio incompleto	10 anos	Vendedor

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A análise de resultados foi realizada através da análise de conteúdo, que, na visão de Bardin (2011) trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos

relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p.48).

Ainda na visão de Bardin (2011), a análise de conteúdo trata-se de uma técnica metodológica que permite ser empregada em vários discursos, e em todas as formas de comunicação. Através desta análise o autor busca entender características ou estruturas que se encontram por trás dos elementos das mensagens as tornando em consideração (BARDIN, 2011). Magnus (2007) considera que este tipo de análise procura conferir evidências assinaladas na coleta dos dados, por meio de métodos definidos, com constatações sobre o assunto executadas na literatura.

Para este estudo, foram seguidas as fases da análise de conteúdo sugerida por Bardin (2009), que a divide em três fases: a pré-análise, onde ocorre a elaboração das primeiras ideias em processos seguintes que ocasionarão no plano de análise; a exploração do material onde serão realizadas as decisões que se referem a fase que antecede esta, podendo ser enumerada, simplificada e/ou codificada; a última fase é onde se localiza o tratamento dos resultados, a interpretação que compreende a manipulação de ferramentas na qual desenvolvam e evidenciem os dados descobertos, estes devem ser pertinentes e significativos.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico serão apresentados os resultados e análise das entrevistas. Após a transcrição das entrevistas foi realizada uma leitura flutuante das mesmas o que propiciou que fossem identificadas dez categorias de análise sendo elas:

- Percepção do gestor quanto ao treinamento;
- Levantamento das necessidades de treinamento
- Desafios do gestor na implementação do EAD;
- Satisfação dos funcionários com o treinamento na modalidade EAD;
- Resultados obtidos após o treinamento EAD;
- Expectativas para a modalidade de treinamento EAD;
- Vantagens e Desvantagens do treinamento EAD;
- Comparação do treinamento EAD e presencial.
- Comparativo da percepção do gestor e dos funcionários quanto ao treinamento à distância;

Estas categorias vão de encontro aos objetivos específicos, sendo que permite uma melhor análise e apresentação dos achados.

A seguir serão apresentadas as análises por categoria.

##### **4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR QUANTO AO TREINAMENTO**

A entrevista realizada com o gestor permitiu identificar que existe um treinamento considerado padrão da organização, sendo que dentro deste modelo de treinamento existem ferramentas que são disponibilizadas como forma de treinamento dos colaboradores. Conforme o gestor:

*“[...] na loja nós temos no módulo PAC (padrão de atendimento Colombo) nós temos algumas ferramentas que são aplicadas diariamente e em forma de Treinamento como por exemplo estudo dos produtos [...]” (GESTOR).*

Esta resposta vai de encontro ao que diz Dessler (2003). Para o autor, o treinamento trata-se de um conjunto de métodos que são utilizados para disseminar aos funcionários, sejam eles novos ou antigos, as habilidades necessárias para um bom desempenho de seu trabalho. Na visão de Jesus e Campos (2008) um treinamento bem direcionado acarreta aos colaboradores mais capacidade para desempenhar suas funções. Ainda segundo os autores, o treinamento tem como missão ambientar os novos funcionários, fornecer o conhecimento, desenvolvendo um comportamento para o bom andamento do trabalho e os conscientizar da importância de se desenvolver.

#### 4.2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Em relação à realização de um levantamento de necessidades de treinamento, identificou-se que na empresa existe uma análise de desempenho, a partir da qual a organização tem capacidade de observar quando o colaborador não apresenta bom desempenho:

*[...] nós temos uma análise de desempenho que envolve a avaliação de resultados então no momento que algum colaborador não tá desenvolvendo bem, não tá chegando no objetivo, ela pede uma reciclagem, a própria empresa diz: Olha eu tô percebendo que a venda de um segmento não tá vendendo bem, ele é convocado para receber um treinamento, ele assiste às aulas ele responde às perguntas e ficar apto a desenvolver[...]* (GESTOR).

Sendo assim, é a partir da avaliação de desempenho que a empresa verifica em que aspectos os funcionários estão apresentando desempenho deficitário e, portanto, precisando de aprimoramento. Desta forma, são disponibilizados meios através de treinamento para um desenvolvimento do funcionário.

Em relação a isso, Julião e Vandi (2008), sustentam que os levantamentos das necessidades de treinamento devem ser contínuos e permanentes, desta forma caracterizando se como o primeiro passo de um treinamento da organização. Em conformidade, Cerqueira (2009) afirma que nas organizações é necessário estabelecer programas com o propósito de desenvolver os colaboradores na sua integralidade.

Conforme o estudo, percebe-se que o levantamento de necessidades de treinamento é realizado de forma pontual, somente no momento em que o desempenho dos funcionários é avaliados. Em outras palavras, o gestor explica que a realização de treinamentos ocorre, na maioria das vezes, somente quando um desempenho insatisfatório é verificado. Com isso, acredita-se que a empresa poderia monitorar de forma mais contínua a demanda por treinamento, tendo em vista que, por mais que os funcionários tenham um desempenho satisfatório, é possível que no decorrer da sua atuação enfrentem dificuldades.

#### 4.3 DESAFIOS DO GESTOR NA IMPLEMENTAÇÃO DO EAD

Identificou-se que uma grande dificuldade do gestor é que os colaboradores realizem o treinamento EAD durante seu horário de trabalho, pelo fato de não se adequarem ao método no qual é realizado o treinamento, que no caso somente é disponibilizado durante o expediente de trabalho.

Além disso, é importante destacar que os funcionários são comissionados, isso faz com que todo tempo disponível seja direcionado para o atendimento de clientes a fim de efetivar vendas. Com isso, o que ocorre na empresa estudada é que os funcionários possuem certa

dificuldade em deixar o salão de vendas para realizar o treinamento. A remuneração corresponde, segundo Smith (1975), um encorajamento assim como qualquer outra qualidade pessoal, e conforme o incentivo recebido, seus esforços e sua dedicação são proporcionalmente ampliados. O fator remuneração é de grande importância para os funcionários, sendo que esse fator “comissão” pode vir a comprometer o treinamento e/ou o tornando de pouco aproveitamento, tendo em vista que os funcionários podem preferir realizar o treinamento de forma rápida a fim de voltar ao salão de vendas para vender e, assim, ganhar mais comissão. Tal situação é percebida em um trecho da entrevista realizada como gestor:

*[...] o meu maior desafio muitas vezes é tirar o profissional do salão de vendas ou das suas atividades para fazer o treinamento EAD [...] eles dizem que não, mas a percepção que eu tenho é que dizem saber tudo então vão me tirar daqui do meio do cliente para levar para uma sala com fone de ouvido vou ficar guardado 2:00 treinando. Então ainda parece ser um problema[...]E no entanto a venda está acontecendo tirar o colaborador do salão de vendas atrapalha (GESTOR).*

Na visão de Brauer e Albertin (2010), a utilização do EAD como treinamento em seu contexto total pode acarretar em certa resistência por parte dos funcionários, já que muitos não estão familiarizados com a nova modalidade ou não estão familiarizados com as ferramentas tecnológicas. Ainda segundo os autores, apesar das tecnologias terem níveis elevados de crescimento em muitos países, a resistência a estes ainda pode ser um problema relevante para a organização.

Ainda, a competição entre vendedores também apresenta-se como um desafio para os colaboradores:

*[...] é porque tempo para nós, o tempo é dinheiro aqui dentro, a gente é comissionado. Então se tu perder muito tempo fazendo o curso online tu fica atrelado aqui por 15 minutos, meia hora, uma hora aqui. E se tu fechar a loja a gente vai ficar fechado todos[...] (E4).*

*[...] Porque nesse caso específico somos comissionados, cada minuto perdido de atendimento, dependendo do tamanho do curso vou ficar com dois corações entre fazer o curso sabendo eu tenho que tá lá atendendo, em determinadas épocas você tá um pouco complicado mas se distância de limitar-se a loja eu acho que seria interessante acho que ela pensa que história tem tudo qualquer coisa é possível de ser aperfeiçoado[...] (E3).*

Com isso, percebe-se que o fato do treinamento ser realizado por um colaborador de cada vez pode fazer com que haja uma competição maior para as vendas, pois quando não se está no salão de vendas outro funcionário está fazendo vendas, como é possível notar no trecho de uma entrevista.

#### 4.4 COMPARATIVO DA PERCEPÇÃO DO GESTOR E DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO TREINAMENTO À DISTÂNCIA

A modalidade de treinamento EAD foi implementada há um ano na organização, o que ainda não parece ser o tempo suficiente para os colaboradores se adaptarem. Através das entrevistas foi possível notar que alguns funcionários ainda não estão adaptados. Além de sentir falta da interação, a troca de informações que se dava através do treinamento presencial

e o fato de o treinamento na plataforma da organização só ser disponível durante o expediente de trabalho, o que dificulta para os funcionários que dependem de suas vendas para atingir as metas postas pela empresa, são alguns dos aspectos que dificultam a adaptação dos funcionários. Quanto a visão do gestor, esta diverge como pode se observar nesta resposta do gestor:

*[...]nosso EAD está no momento muito bom, eles conseguem demonstrar através de exemplos como filmes de situações, é situacional. Acontece de nós recebermos o treinamento de abordagem uma técnica de venda mostrando o certo e o errado que serve para quê, para marcar ou sinalizar o certo ou errado na abordagem dos clientes[...]* (GESTOR).

Foi possível observar que o treinamento através do EAD tem correspondido às expectativas do gestor, sendo considerado pelo mesmo que esse treinamento tem potencial para um bom desenvolvimento dos funcionários ao trazer exemplos de situações e posturas. Essa resposta corrobora com a percepção de Leite e Lott (2001), os quais afirmam que quando as empresas investem em tecnologia no treinamento dos colaboradores seus resultados e sua capacitação serão cada vez mais satisfatórios.

Quanto à visão dos funcionários, os mesmos em suas respostas apontam uma certa desconformidade com o EAD, mesmo a modalidade apresentando flexibilidade e não exigindo o deslocamento. É possível notar que os colaboradores ainda fazem opção pelo treinamento presencial:

*[...] o treinamento EAD é mais cansativo, entendeu? Está sentado lendo, fazendo prova, entendeu? É muito cansativo, acho que deveria ser mais direto, é muito burocrático[...]* (E5).

*[...]Eu mudaria para o presencial, eu prefiro porque quando tinha presencial, tu tinha como é que vou te explicar, de interagir com os colegas, viajar e eu aprendia a coisa de outras praças, entendeu, e outros métodos. Pessoas trocavam ideias, e aqui não, tá passando o computador vai passar para mim vai passar pra ti mesma coisa. A gente discutia, tínhamos novas ideias, aqui não[...]* (E4).

*[...] Essa nova modalidade, eu acho que ela deveria proporcionar essa plataforma não somente na loja né? Podia ser feito por exemplo através do Smartphone, através da internet mas[...] na tua casa algo que fosse fora do ambiente de trabalho, seria mais interessante. [...]*(E3).

Como se pode observar no trecho da entrevista acima, um respondente falou ficar dividido em fazer o treinamento ou atender, pois o mesmo fica disponível somente na organização e horário de expediente o que dificulta para os vendedores que dependem de sua comissão. Além disso, há possibilidade de haver pouco aproveitamento do treinamento já que os vendedores irão fazer o mais rápido possível para voltar para o salão de vendas, sendo um fato que pode atrapalhar no seu desenvolvimento.

A troca de informação parece ser um fato que era de grande relevância durante o treinamento presencial dos funcionários, pois por várias vezes, mais especificamente durante quatro das cinco entrevistas foi mencionado a falta de interação como uma deficiência na qual eles sentem como uma necessidade para contribuir com seus resultados finais.

#### 4.5 SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO COM O TREINAMENTO NA MODALIDADE EAD

Alguns dos funcionários se mostraram satisfeitos com a nova modalidade, por apresentar praticidade, flexibilidade e maior didática que o presencial. Diante de outras entrevistas e das citadas abaixo é possível observar que os colaboradores contrapõem suas opiniões sobre a modalidade como é possível observar neste trecho: “[...] o EAD é um treinamento mas assim como te explicar, seria um treinamento mais superficial, já o presencial é um treinamento mais completo vamos dizer assim [...]” (E1).

Geralmente o colaborador que não se adequou a nova modalidade é o mais antigo, que durante todos os vários anos na empresa está habituado com o treinamento presencial. Os funcionários que mais demonstraram satisfação quanto a nova modalidade são os que estão a menos tempo na empresa e até mesmos por ter mais facilidade com o uso da tecnologia.

*” [...] essa modalidade é mais fácil que a antiga, eu acho muito mais fácil de aprender a modalidade porque, ela é muito prática e, quando tem alguém ensinando não é a mesma coisa que tu tá ali fazendo simulações né? então eu acho mais fácil de aprender na EAD do que alguém ao lado falando e não poder colocar em prática[...]” (E2).*

*” [...]Assistir o treinamento à distância é mais prático, pode fazer a qualquer horário então ele tem uma flexibilidade maior, fora que o conteúdo por ser EAD é bem mais didático[...]” (E3).*

Foi possível analisar que alguns funcionários estão satisfeitos com essa modalidade de treinamento, por sua facilidade na aprendizagem. Essas respostas apresentadas corroboram com que diz Humphrey e Ruttembus (2000), que os avanços tecnológicos possibilitam o desenvolvimento de ambientes de aprendizagem com interatividade. Desta forma o interesse do aluno em relação ao aprendizado torna-se mais ativo. Porém, na empresa em estudo não há interatividade durante o treinamento, pois são realizados individualmente com o material já pronto na plataforma, em forma de textos e vídeos. Essa praticidade oferecida ganhou alguns dos funcionários que não parecem demonstra dificuldades com a modalidade em EAD.

#### 4.6 RESULTADOS OBTIDOS APÓS O TREINAMENTO EAD

Foi possível observar que os funcionários não notaram grandes resultados após a nova modalidade de treinamento, e que para eles também é possível que dependa de outros fatores que possam acontecer durante o expediente de trabalho. Os funcionários apontaram que o que consideram que realmente ajuda geralmente são treinamentos sobre os produtos, como funções, qualidade e durabilidade dos mesmos. Através de entrevistas realizadas vemos que o treinamento EAD depende da dedicação do aprendiz para com seu treinamento:” [...]A gente aprende bastante do produto ajuda na hora da venda, os resultados talvez melhorem porque depende de outros fatores[...]”. (E2). Os entrevistados não citam grandes mudanças, apenas que o presencial seria de um diferente aproveitamento, como é notável no trecho seguinte:” [...]Digamos que melhorou um pouco, mas acho que se fosse presencial melhoraria mais[...]” (E1).

Não foram citados grandes resultados, na maioria das respostas os colaboradores não souberam definir uma melhora concreta, e ainda parecem não estar totalmente satisfeitos com os resultados, já que fica claro sua preferência pelo treinamento presencial.

#### 4.7 EXPECTATIVAS PARA A NOVA MODALIDADE DE TREINAMENTO EAD

Tendo em vista a implementação recente da nova modalidade foi implementada há um ano, pode-se dizer que os funcionários ainda estão se adaptando com EAD, o que pode afetar as expectativas que eles possuem em relação à nova modalidade. Já que a grande maioria dos entrevistados já está na empresa a mais de cinco anos e o treinamento era presencial digamos que havia bem mais expectativas quanto ao treinamento. Para o EAD eles esperam que se renove, ou seja, que haja tanta novidade quanto antes, conforme as seguintes entrevistas: “[...] *Eu espero que cada vez mais eles aprimorem as técnicas né se a gente sempre está se renovando sempre tem a novidade[...]*”(E5); “[...] *Que vai se aperfeiçoando, que vai melhorando. Até porque faz pouco tempo que foi implementado[...]* (E2.)

Podemos observar que ainda há pontos a serem melhorados no EAD, justamente por ser uma técnica nova. Desta forma existem fatores que precisam ser melhorados, para que a organização tenha um bom desenvolvimento e vá se aperfeiçoando para alcançar os objetivos organizacionais. Para Tauroco e Avila(2007), o sucesso do EAD depende da forma como as habilidades dos profissionais que atuam na área são desenvolvidas. Os profissionais devem ter capacidade de compreender, criar e passar informações compartilhando ferramentas tecnológicas.

#### 4.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TREINAMENTO EAD

Quando perguntado sobre as vantagens e desvantagens do treinamento em EAD, a maior vantagem apontada pelos funcionários é o fato de não precisarem se deslocar da empresa ou cidade, como ocorria no caso do treinamento presencial, onde pelo fato do deslocamento perdiam vendas e consequentemente a comissão que está acarreta.

A interatividade proporcionada pelo treinamento presencial ainda parece ser uma das maiores desvantagens do EAD, para os colaboradores é a carência de troca de informações, o contato com os colegas da mesma loja ou de outra cidade que de alguma forma atrapalha no seu dia-a-dia.

*[...] A vantagem que eu vejo é que não precisa se deslocar viajar e o custo bem menor faz o curso aqui mesmo na empresa (E1).*

*[...]Vantagem, uma coisa que eu acho vantagem assim, é que tu não precisa te deslocar da loja, antes precisava ter disponibilidade para viajar[...]”(E5).*

*[...]E a desvantagem e interatividade com outras pessoas o contato físico que o EAD não disponibiliza a troca de informações nesse contato[...]”(E3).*

*[...]Uma desvantagem é que tu vai para uma sala e para nós nosso tempo é dinheiro porque nós somos comissionados, que fica trancado numa sala perde venda[...]”(E4).*

As vantagens descritas pelos colaboradores vão de encontro ao que diz Santos e Rodrigues (1999) quanto a flexibilidade de horário, onde o funcionário escolhe seu melhor horário para realizar o estudo. Já quanto à flexibilidade de lugar ainda o mesmo autor comenta que o aluno pode escolher o melhor lugar para fazer o estudo, isto diverge com o que acontece na empresa, pois a plataforma para o treinamento só disponibilizada na empresa e em horário de trabalho, isso acaba deixando os funcionários desinteressados pelo treinamento e consequentemente pouco aproveitamento do mesmo.

As vantagens que se pode observar após analisar as respostas são o fato dos colaboradores não precisar se deslocar, já que o treinamento é realizado na própria empresa, e tempo que é bem menor do que o treinamento realizado na modalidade presencial o que

também é desvantagem para alguns funcionários que tem preferência pela modalidade antiga, já que o treinamento é realizado durante o expediente de trabalho e atrapalha par realizar as vendas. Na visão de Malheiros (1992) aumenta cada vez mais o número de organizações que constataam as vantagens do treinamento em EAD tanto para capacitação quanto para atualização de seus colaboradores, na empresa estudada se tornou visível e vai de encontro ao que os autores mencionam, a maioria dos funcionários destaca como um ponto negativo para seu desenvolvimento.

Quanto às desvantagens citadas, uma é a interatividades que alguns dos colaboradores sentem falta, pode se notar que geralmente trata se dos funcionários mais antigos. Robbins (2010) menciona que essa modalidade proporciona flexibilidade, pois o treinamento pode ser realizado em qualquer hora e local, mas alguns funcionários podem sentir a carência da interatividade física. Moore e Kearsley (2007) ressaltam que há consequências que são geradas quando não existe o compartilhamento de um espaço físico, a organização deve criar uma estratégia de interação para serem empregadas pelos usuários da modalidade.

Em relação a isso, Chaves (1999) resalta como desvantagem do EAD a complexidade para a socialização e o feedback, porém, existem vários meios de interagir, tais como; *chats* e videoconferências na qual minimizam as desvantagens da modalidade. Contudo, na organização segundo as respostas dos colaboradores o treinamento EAD disponibilizado pela centra não dispõe de *chats* ou videoconferências, sendo somente disponibilizado o material para estudo e depois aplicação prática nas vendas durante o expediente. Assim podemos observar em um trecho da entrevista.

#### 4.9 COMPARAÇÃO DO EAD COM O PRESENCIAL

Quando questionados sobre a comparação das modalidades e, se tivessem oportunidade de trocar, a maioria dos respondentes não hesitou em deixar claro que tem preferência pelo treinamento presencial. Uma das diferenças mais citadas é a interação, o convívio do treinamento em grupo que para os funcionários é de grande importância para seu desenvolvimento. Em relação ao tempo somente um dos respondentes citou que prefere o EAD pois os cursos são realizados em tempo menos e como já dito em outros tópicos, não há necessidade de se deslocar para outro lugar.

*[...]Treinamento EAD seria um treinamento mais superficial, já o presencial é um treinamento mais completo vamos dizer assim[...] o presencial tem a teoria e aí tu já faz um teatrinho na prática, já o EAD só tem a teoria aí tu vai de cara com o cliente, não pratica antes do contato com o cliente[...] (E1).*

*[...]Acho que o tempo porque um curso presencial que seria feito em 6 horas no EAD é realizado em 15 minutos[...] (E4).*

*[...] Acho que a grande diferença é interação, um está junto e o outro é uma máquina[...]A interação com os colegas, que viajava e sabia de outras praças, a interação principalmente. As opiniões dos demais, aqui não a máquina faz as perguntas e tu responde[...] (E5).*

Os autores Leite e Lott(2001) assinalam que o uso da tecnologia empregado para treinar aumenta a inclusão de pessoas as capacitando par atingir resultados significativos. Mas através das respostas dos colaboradores da empresa estudada nota-se que pelo menos a interatividade e os objetivos do treinamento que os autores apresentam, não estão de acordo a utilização do treinamento à distância. A redução significativa do tempo de curso é um dado citado na entrevista de grande relevância para os funcionários, já que os mesmos precisam de



todo o tempo disponível possível para realizar as vendas, o que ocorre somente pelo fato de o treinamento ser realizado durante o expediente de trabalho. Assim como o conteúdo, que e a forma de como é disponibilizado o treinamento na plataforma, eles não aprovam o método que está sendo repassado para seu treinamento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme Robbins (2005), o treinamento torna-se um meio de desenvolver os colaboradores na qual se tornam mais produtivos, caminhando na busca de contribuir cada crescentemente com a empresa para atingir os objetivos organizacionais. Assim os tornando mais valiosos.

Nesse sentido, Marras (2009) sustenta que o treinamento torna-se o encarregado de estimular os colaboradores e proporcionar seu progresso buscando atingir os resultados esperados. Com isso, Araújo (2006), demonstra que o treinamento deve estar de acordo com o que a organização necessita, devendo ser levantados dados das necessidades de treinamento a fim de que a empresa obtenha resultados significativos.

Acredita-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Quanto ao objetivo geral que era identificar a percepção acerca da utilização do ensino a distância como iniciativa de T&D por parte dos colaboradores das lojas Fronteira Eletro de Santana do Livramento, foi possível entender que o treinamento EAD das lojas Fronteira Eletro se dá através de cursos online, onde os colaboradores realizam as atividades durante seu expediente de trabalho. Através dessa essa modalidade são disponibilizadas ferramentas para conhecimento tanto dos produtos quanto do treinamento em geral.

A maioria dos funcionários mostra-se insatisfeito com a nova modalidade de treinamento oferecido pela empresa e, também demonstram certa carência pelo fato da mesma não propiciar uma interação com os demais colegas ou até mesmo com os instrutores que eram disponibilizados através do treinamento presencial.

Considera-se que os objetivos específicos também foram atingidos, pois foi possível identificar a visão do gestor quanto a nova modalidade, e que o mesmo se demonstra satisfeito com esta mas, que enfrenta desafios quando os colaboradores necessitam realizar seus treinamentos, já que os mesmos não ficam confortáveis ao deixar o salão de vendas durante o expediente para realizar o treinamento. Outro desafio citado pelo gestor foi que a central disponibiliza o curso em um tempo determinado onde ele deve ser realizado o mais breve possível, onde muitas vezes se torna difícil que ele consiga que todos os colaboradores realizem o treinamento, já que, conforme citado anteriormente, é realizado de forma individual, onde os funcionários vão um de cada vez.

Pôde-se também verificar a impressão dos funcionários ao realizar esse treinamento, assim também como realizou-se um comparativo entre a visão dos gestores e dos colaboradores, onde é notável a divergência de opiniões se tratando da nova modalidade de Treinamento que foi implementada pela empresa há um ano. Os funcionários que mais demonstraram satisfação com a nova modalidade estão a menos tempo na organização, em torno de cinco anos, o funcionário que mais demonstrou resistência a nova modalidade já está na organização a vinte e cinco anos. Desta forma é correto dizer que a empresa necessita aprimorar as formas de treinamento em EAD, para poder obter um desempenho maior dos seus colaboradores, já que há também expectativas quanto a melhora do mesmo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas estratégias e integração organizacional**. 2.ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. - Março, 2009.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. **T&D estratégicos**. In: **BOOG, Gustavo G. (Coord.)** **CERQUEIRA, J. S. Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, 2009.
- CHAVES, Eduardo O. C. **Tecnologia e Educação, Ensino: O Futuro Da Escola na Sociedade da informação**. Mindware Editora, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**, Fundamentos Básicos. 5 ed. São Paulo, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional- A dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa narrativa: experiências e histórias na pesquisa qualitativa**. Uberlândia: EDUFU, 2011.
- CLOSE, R. C. HUMPHREYS, R. RUTTENBUR, B. W. **E-Learning & Knowledge Technology – Technology & Internet are changing the way we learn**. March, 2000.
- DENZIN, N.; LINCOLN, I. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Rosilâna Aparecida; LEITE, Lúcia Silva. **Educação a distância: da legislação ao do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FEPLAN, 29ª ed., maio/junho, 1992.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e**
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo:
- GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4.ed. São Paulo: Atlas,
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição; São Paulo: Atlas, 2012
- GUERREIRO, M. A. D.; MALAVAZI, E. **EAD – Educação à Distância: A Nova Concepção em Capacitação e Desenvolvimento**, 2008.
- GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P. **Em Busca da Eficácia em Treinamento**. São Paulo: HANASHIRO, Darcy.M.M.; TEIXEIRA, Maria, L.M.; ZACCARELLI, Laura.M. **Gestão instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13.
- JULIÃO, B.E; VANDI, A.M. **Diferenças entre Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem**. Grupo de estudo ABRH, 2008. Disponível em:<<http://www.abrhrs.com.br/2008/grupos-artigos-mostrar.php.cod=101&popup=1>>
- LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma Ferramenta nas Empresas Atuais**. Viçosa, Minas Gerais, 2001.

MAGNUS, Fabiano. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento de profissionais na área comercial: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica**. Trabalho de Conclusão de Pós Graduação. Feevale, 2007.

MALHEIROS, Rosa Maria. "FEPLAN: uma escola sem paredes". In: **O Comunitário. Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. Manual oficial da ABTD.3. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v.26/27, p.149-158,

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T. Milkovich. BOUDREAU, John W. Boudreau. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à Administração: Teorias e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. J. CRUZ, C. A. B. **A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.6, n.2, Pub.2, Abril 2013. Paulo: Atlas, 2009.

Paulo: Thompson, 2007.

**pedagógico**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.

PETERS, O. **Duas Mudanças Estruturais na Educação à Distância: Industrialização e Digitalização**. São Leopoldo, 2001. CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional- A dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PETERS, O. **Duas Mudanças Estruturais na Educação à Distância: Industrialização e Digitalização**. São Leopoldo, 2001. Prentice Hall, 2005

**REFERÊNCIAS**

REIS, A. M. V. **Ensino a Distância: megatendência atual**. São Paulo: Editora Imobiliária,

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional – 11ª. Ed-** São Paulo: Pearson

ROBINS, S. P. **Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. Pearson. São Paulo, 2010.

Rodrigues Júnior, J.F. **A taxonomia de objetivos educacionais: um manual para o** Rosenberg, M. J. (2002). **E-Learning - Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital**. São Paulo: Makron Books.

SCHERER, C. E. FROELICH, C. E. **Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul**. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 2, n. 2, p. 137-154, set. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>>. Acesso em 10 de mai. de 2017.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre

SMITH, A. **A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1975.

SOELTL, F. A. E-learning. In BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas**, Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Tecnologias da informação aplicadas às**

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

TAROUCO, L.; ÁVILA, B.; **Multimídia na alfabetização digital com fluência para a autoria**. CINTED-UFRGS. v. 05, 2007.

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

**usuário**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2.ed. 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR

Meu nome é Iliane Almeida. Sou aluna da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus de Santana do Livramento, acadêmica do 7º semestre de Administração.

Com orientação da prof<sup>a</sup> Valentina Ortiz Ubal, esta entrevista irá compor meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema trata-se de “A utilização do ensino à distância no Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários das Lojas Colombo de Santana do Livramento”.

Sua colaboração é de suma importância para minha pesquisa. Desde já agradeço.

1. A empresa possui um programa de Treinamento & Desenvolvimento para os funcionários?
2. Que tipos de treinamentos são ministrados?
3. A quais funcionários são destinados os treinamentos?
4. O colaborador que está a pouco tempo na organização recebe quais treinamentos?
5. Com que frequência os treinamentos são ministrados?
6. A empresa possui algum mecanismo para identificar as necessidades de treinamento de seus funcionários?
7. A empresa possui um programa de avaliação de resultados do T&D?
8. Sabe-se que foi implementado um programa de Ensino à Distância na organização, como ele funciona?
9. Como foi implementado o Ensino à Distância como iniciativa de T&D?
10. Os resultados obtidos através do T&D em EAD atenderam às expectativas da organização?
11. Qual a reação dos colaboradores mais antigos quanto a implementação do EAD no T&D?
12. Quais os desafios percebidos na implementação do Ensino à Distância como iniciativa de T&D?
13. É possível notar diferentes resultados devido a nova modalidade de treinamento? Quais?
14. Quais as vantagens percebidas na utilização do Ensino à Distância como iniciativa de T&D?
15. Quais as desvantagens percebidas na utilização do Ensino à Distância como iniciativa de T&D?
16. De que forma essa nova iniciativa tem incrementado a atuação dos funcionários da loja?
17. Houve alguma resistência por parte dos colaboradores para aceitar essa modalidade?

## APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA COLABORADORES

Meu nome é Iliane Almeida. Sou aluna da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus de Santana do Livramento, acadêmica do 7º semestre de Administração.

Com orientação da prof<sup>a</sup> Valentina Ortiz Ubal, esta entrevista irá compor meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema trata-se de “A utilização do ensino à distância no Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários das Lojas Colombo de Santana do Livramento”.

Sua colaboração é de suma importância para minha pesquisa. Desde já agradeço.

1. Quais os tipos de treinamento são realizados na empresa?
2. Com que frequência são ministrados?
3. Na sua opinião qual a melhor forma de treinamento para um desenvolvimento fácil e rápido?
4. Ao realizar o treinamento quais suas dificuldades?
5. Quanto a nova modalidade de Treinamento em EAD, que desafios você enfrentou?
6. Qual sua opinião sobre essa modalidade? É de fácil aprendizagem?
7. O treinamento presencial pode ser considerado de absorção mais fácil do que o em EAD?
8. Seus resultados na organização melhoraram de alguma forma depois do T&D em EAD?
9. Na sua opinião o que poderia ser mudado ou acrescentado para se obter resultados cada vez melhores?
10. Quais suas expectativas futuras no seguimento desta modalidade de treinamento?
11. Está satisfeito com Treinamento na modalidade em EAD ou mudaria para o presencial?
12. Após realizar essa nova modalidade de treinamento quais vantagens e desvantagens você pode observar?