

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marjori Correa Miranda

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BANCO DO BRASIL – UMA
AVALIAÇÃO DOS CURSOS CORPORATIVOS VIRTUAIS
OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS NA REGIÃO DE PORTO
ALEGRE**

**Porto Alegre
2007**

Marjori Correa Miranda

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BANCO DO BRASIL – UMA
AVALIAÇÃO DOS CURSOS CORPORATIVOS VIRTUAIS
OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS NA REGIÃO DE PORTO
ALEGRE**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Maria Ighes dos Santos Rhoden
Co-orientador: Prof. Ms. Ricardo Grings**

**Porto Alegre
2007**

Marjori Correa Miranda

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BANCO DO BRASIL – UMA
AVALIAÇÃO DOS CURSOS CORPORATIVOS VIRTUAIS
OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS NA REGIÃO DE PORTO
ALEGRE**

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização em Gestão em Negócios Financeiros.

Data: ____/____/____

Nota Final _____

Banca Examinadora:

Prof.(a)- Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a)- Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a)- Nome : _____

Assinatura: _____

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal investigar se os cursos/treinamentos a distância atualmente ofertados pelo Banco do Brasil são utilizados de forma efetiva pelos seus funcionários de modo que se tornem indivíduos mais capacitados em solucionar problemas reais, melhorar seu desempenho no trabalho, contribuindo para que a empresa crie valor específico para o mercado. A motivação para a realização desta pesquisa surgiu em decorrência da importância estratégica dada pelas empresas a questão do Treinamento de seus funcionários em todas as suas modalidades (inclusive on-line) e para o atingir os objetivos de treinamento é condição *sine qua non* a adesão do funcionário com toda sua motivação e compromisso no sentido de colaborar no trabalho e construir Capital Intelectual. Neste contexto, a pesquisa parte de um referencial teórico sustentado pelas seguintes temáticas: perspectivas de treinamento e desenvolvimento, estrutura e avaliação de treinamentos corporativos on-line, o ambiente das Universidades Corporativas e a Metodologia de *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva Aprendizado e Crescimento. A partir de tais conceitos obtidos durante o estudo bibliográfico, foi elaborada uma pesquisa quantitativa descritiva. A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário de escala Likert em 50 respondentes, funcionários do Banco do Brasil de diversas Agências da Região de Porto Alegre. Esta pesquisa visa avaliar percepções sobre os cursos corporativos virtuais atualmente ofertados pelo Banco, através de indicadores sob a ótica da qualidade e de *Balanced Scorecard* (SCHROEDER, 2005) e Fatores de Desempenho (FREITAS,2005).

Palavras-chaves: Treinamento. Educação a Distância. Indicadores. Avaliação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Mudanças de Paradigma de Treinamento para Aprendizagem.....	13
Quadro 2- Modelo de Critérios e Indicadores para Avaliação de Treinamentos Virtuais.....	20
Quadro 3- Universidades Corporativas.....	22
Quadro 4- Correspondências entre enfoques de GBP.....	25
Quadro 5- Perspectivas, Fatores e Metas de Gestão de Desempenho Profissional.....	28
Quadro 6- Características dos treinamentos avaliados.....	33
Quadro 7- Perfil dos respondentes.....	39
Quadro 8- Assertivas relacionadas com Indicadores de Qualidade.....	40
Quadro 9- Assertiva relacionadas com indicadores do <i>BSC</i>	42
Quadro 10-Percepção dos participantes sobre EAD.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

BB -Banco do Brasil

BSC -Balanced Scorecard

CD -ROM – Compact Disk – Read Only Memory

DVD -Digital Video Disk

EAD -Educação a Distancia

GBP -Gestão Balanceada da Performance

GDP -Gestão de Desempenho por Competência

MBA -Master Business in Administration

PLR -Participação nos Lucros e Resultados

T&D -Treinamento e Desenvolvimento

WWW-World Wide Web

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 A EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	11
2.2 OS TREINAMENTOS CORPORATIVOS ON-LINE.....	14
2.2.1 Estrutura e avaliação de treinamento virtual.....	17
2.3 UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS ON-LINE.....	18
2.4 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	21
2.5 A METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	23
2.5.1 O <i>Balanced Scorecard</i> no Banco do Brasil.....	24
2.5.2 Relacionamento do <i>BSC</i> com outros processos de Gestão.....	27
3 METODO DE PESQUISA.....	30
3.1 A EMPRESA.....	30
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	31
3.4 PARTICPANTES DA PESQUISA.....	32
3.5 TREINAMENTOS AVALIADOS.....	32
3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO.....	36
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	38
4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERENCIAS.....	47
APENDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES..	49

ANEXO A - FREQUENCIA DE RESPOSTAS.....	51
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

Vivencia-se hoje a era do conhecimento (TOFFLER, 1980). De acordo com Canabrava e Vieira (2006, p. 29) “o valor que o mercado vem dando ao conhecimento está direcionando as organizações para reconhecê-lo como ativo corporativo, que deve ser cercado de atenção e cuidado, para que possa atingir outros ativos reais”.

Além de sua importância estratégica, investir em educação de seu quadro de pessoal é de extrema importância num contexto em que "os trabalhadores são forçados a enfrentar com mais frequência mudanças em suas tarefas, bem como uma desorientante sucessão de transferência de pessoal, mudança de produto e reorganizações" Toffler (1980 p. 378). Em outras palavras, Santos e Medina (2005) sugerem a necessidade de melhorar a efetividade do capital, propiciar uma melhor capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoas, o que provoca um aumento de demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades, uma vez que o conhecimento cada vez mais se transforma em um produto de rápida obsolescência. Conclui-se então que na era/economia do conhecimento, o capital de conhecimento precisa aumentar e as empresas necessitarão de mecanismos de aprendizado a pedido e "*just-in-time*" e em consequência, o desenvolvimento de ensino interativo por computadores crescerá de forma constante (ODENWALD; MATHENY, 1996).

Para suprir esta necessidade de aprendizagem contínua, e disponível a qualquer hora e local, surge com o advento da tecnologia, os chamados treinamentos virtuais corporativos, que serão considerados como sendo o treinamento a distância com base na Internet. Vale lembrar que existem várias terminologias para este tipo de treinamento como: EAD – Educação a Distância, ensino a distância, treinamento virtual, *e-learning* e treinamentos a distância.

As vantagens do ensino à distância são inúmeras. Dentre elas, a flexibilidade de horário e local de estudo, acesso fácil a fontes geradoras de conhecimento (portais, sites, *links*, resenhas, chats, etc), a oportunidade do exercício de auto-aprendizagem permitindo ao aluno imprimir seu próprio ritmo de estudo, além do custo mais baixo se comparado a formas de treinamentos tradicionais.

Percebe-se que o conceito de treinamento on-line vai de acordo com os novos paradigmas de treinamento propostos por Meister (1999), entre eles, a aprendizagem estando disponível

sempre que solicitada, o funcionário aprendendo agindo e encorajado a solucionar problemas empresariais reais e o processo de aprendizagem continuado.

O Banco do Brasil adota hoje em todas as suas Agências e Unidades de Negócios a metodologia do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) como modelo de avaliação e performance empresarial através do chamado Acordo de Trabalho.

O Acordo de Trabalho traduz e reflete a visão e estratégia do Banco e ao mesmo tempo traz medidas que comunicam importantes mensagens a todos os níveis e pessoas na organização. Metas são lançadas, devendo ser cumpridas e itens de controle devem estar em conformidade nos processos internos para que indique um desempenho positivo ao longo do tempo, expresso em números no Acordo de Trabalho. O *Balanced Scorecard* abrange perspectivas financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos. De maneira análoga, no Acordo de Trabalho do Banco do Brasil também está dividido em resultado econômico, estratégias e operações, processos internos, comportamento organizacional e clientes, estando cada uma destas perspectivas subdivididas em outros indicadores de desempenho.

Deste processo deriva outro instrumento de gestão que é gestão de desempenho profissional do funcionário, no qual um avaliador de nível hierárquico superior manifesta-se através de uma nota quanto ao aproveitamento do avaliado em relação a diversas competências necessárias para o atingir os objetivos das perspectivas do *BSC*. E é justamente focando e aprimorando estas competências que o Banco desenvolve e cria seus treinamentos atualmente disponíveis, incluindo os treinamentos corporativos on-line (REZENDE, 2003).

Especificamente na perspectiva comportamento organizacional, são abrangidos os itens horas de treinamento, jornada de trabalho, treinamento presencial e treinamento priorizado, evidenciando a relevância dada pelo Banco às necessidades de treinamento. Nota-se que horas de treinamento impactam no Acordo de Trabalho, influenciando em última análise o recebimento ou não de participação nos lucros e resultados (PLR) de uma Agência por parte do gestor e subordinados.

Tendo em vista a importância estratégica da GDP para o Banco do Brasil e o papel do treinamento como forma de direcionar seu quadro funcional para o alcance de metas deste placar de desempenho, existem questões muito importantes a serem analisadas: Os cursos/treinamentos disponibilizados à distância pelo Banco estão atendendo as necessidades dos funcionários?

Como os funcionários avaliam os cursos on-line realizados? Para os funcionários, os efeitos destes treinamentos traduzem-se em melhora nos fatores de desempenho estabelecidos pela Empresa?

O objetivo principal desta pesquisa é investigar se os cursos/treinamentos a distância atualmente ofertados pelo Banco do Brasil são utilizados de forma efetiva pelos seus funcionários de modo que se tornem indivíduos mais capacitados em solucionar problemas reais, melhorar seu desempenho no trabalho, contribuindo para que a empresa crie valor específico para o mercado.

Os objetivos específicos a serem alcançados através da realização desta pesquisa são apresentados a seguir:

- a) descrever a evolução histórica de treinamento e desenvolvimento presente na literatura e averiguar as características do e-learning no Banco do Brasil desenvolvidos em sua Universidade Corporativa;
- b) analisar a estrutura do Acordo de Trabalho no Banco do Brasil, especificamente a perspectiva comportamento organizacional, item treinamento;
- c) avaliar através de critérios e indicadores de desempenho propostos por Schroeder (2005) se os cursos oferecidos virtualmente pelo Banco do Brasil são aproveitados de forma efetiva por seus funcionários;
- d) investigar se os treinamentos corporativos virtuais oferecidos pelo Banco do Brasil atingem os objetivos de treinamento de fatores de desempenho relacionados as perspectivas do Acordo de Trabalho desta Instituição.

O presente trabalho justifica-se porque treinamento em todas as suas modalidades (inclusive on-line) é de importância estratégica para o Banco e para o atingimento de objetivos de treinamento é condição *sine qua non* a adesão do funcionário com toda sua motivação e compromisso no sentido de colaborar no trabalho e construir Capital Intelectual.

Ao avaliar a percepção do funcionário em relação ao treinamento on-line, este resultado poderá contribuir, indicando ou norteando futuras ações de melhorias no processo de treinamento on-line desenvolvidos pelo Banco.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica da referente pesquisa compreende cinco temas essenciais, abordados de forma evolutiva:

- a) perspectivas do treinamento e desenvolvimento;
- b) o conceito de treinamentos corporativos on-line;
- c) um modelo de avaliação de treinamentos corporativos on-line;
- d) o ambiente das Universidades Corporativas;
- e) a estrutura do *Balanced Scorecard* com foco na aprendizagem organizacional.

A evolução acima, focando o objetivo geral de “investigar se os cursos on-line atualmente ofertados pelo Banco do Brasil são utilizados de forma efetiva por seus funcionários”, compreende a análise de três questões consideradas como essenciais:

- a) visão atual acerca dos objetivos de um programa de treinamento;
- b) a preocupação com a avaliação de resultados de programas de treinamentos corporativos on-line no Banco do Brasil;
- c) por fim, a verificação se os funcionários desta Instituição consideram a realização de cursos on-line algo de importância estratégica e não um mero cumprimento de meta.

2.1 A EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento pode ser conceituado de uma maneira casual como a soma dos esforços da organização para estimular o aprendizado de seus integrantes. "O treinamento é uma oportunidade para a capacitação e o aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vistas à melhor adaptação e produtividade na organização" (CANABRAVA; VIEIRA, 2006). No entanto

Marras (2002), faz distinção entre treinamento, que seria mais focalizado e orientado para questões relacionadas a desempenho de curto prazo e a tarefas específicas, e desenvolvimento, por sua vez, mais orientado à ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades (médio e longo prazos). Em outras palavras, treinamento está voltado para a tarefa e desenvolvimento está orientado a uma macro-visão do negócio. A tendência nas empresas é estes dois termos se combinarem numa única expressão - "treinamento e desenvolvimento"(T&D) que indica a combinação de atividades nas empresas que aumentam o nível de habilidades de seus funcionários.

Segundo Marras (2002) existem dois tipos de objetivos para área de T&D: objetivos específicos e objetivos genéricos. Dentre os objetivos específicos destacam-se a formação profissional (grau ideal de desempenho laboral necessário ao desempenho de uma função), a especialização (conhecimento específico dentro de uma área para otimização de resultados) e reciclagem (revisão de conceitos e atualização). Já entre os objetivos genéricos mais importantes, tem-se, aumento direto da produtividade e da qualidade e atendimento de exigências de mudanças.

O treinamento nas empresas vêm sendo desenvolvido sobre diferentes enfoques ao longo do tempo. De acordo com Gil (1994), nas primeiras décadas do século quando da hegemonia da Escola Clássica da Administração o objetivo do treinamento era o de adestramento do indivíduo com o objetivo de prepara-lo para o nível mais alto de produção possível. Na segunda metade dos anos 70 houveram os primeiros sinais de uma revolução na postura dos mercados. Conforme Canabrava e Vieira (2006) com as novas formas de trabalho tornaria-se obsoleta a estrutura educacional formadora de trabalhos padronizados, disciplinados e especializados. Com o advento da Escola de Relações Humanas o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo. Além de capacitar trabalhadores para tarefas, treinamentos incluíam objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Atualmente, o que predomina na área de treinamento é a ênfase no desenvolvimento de táticas que resultem em funcionários dotados de múltiplas competências, capazes de lidar com mudanças rápidas e com capacidade de adaptação. Canabrava e Vieira (2006) citam que a tendência hoje é oportunizar ao funcionário muito mais do que o saber-fazer e sim o saber-ser; decorrendo disto fatores como:

- a) saber decidir diante de incertezas;

- b) aprender a viver junto com os outros;
- c) ser resistente ou flexível, de acordo com a melhor conveniência, quando diante de situações inesperadas, difíceis e complexas.

Relata Odenwald e Matheny (1996) que as empresas hoje têm como o principal desafio na área de Recursos Humanos buscar novas abordagens para treinamento e desenvolvimento porque as complexas tarefas táticas e estratégicas de hoje requerem a assimilação de um grande volume de novos conhecimentos, num contexto de pesadas cargas de trabalho. Estas abordagens terão de propiciar ao indivíduo e/ou a pequenos grupos um treinamento sequencial, sistemático e aplicado ao local de trabalho.

Segundo Gdikian e Silva (2002) uma tendência é o impulso ao autodesenvolvimento, já que as empresas não aceitam mais que a responsabilidade pelo treinamento fique somente sob sua tutela. O próprio aluno deve gerencia-la e cabe a empresa então direcionar os caminhos para pesquisa, a busca de informações e crescimento. O quadro 1 ilustra a mudanças de paradigmas de treinamento para aprendizagem:

	Antigo Paradigma Treinamento	Paradigma de Aprendizagem Século XXI
Local	Empresa ou centro de treinamento	Disponível sempre que solicitado, a qualquer hora e local
Conteúdo	Qualificações técnicas, orientação para tarefas	Desenvolvimento de competências básicas em um ambiente de negócios
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações Do indivíduos	Solucionar problemas empresariais reais, melhorar o desempenho no trabalho e perspectiva BSC
Público-Alvo	Funcionários Internos	Equipe de Funcionários, Clientes e fornecedores de produtos
Corpo Docente	Professores e Consultores de Universidades Externas	Funcionários Educadores, Consultores e Consórcio de Professores Universitários
Frequência	Evento Único	Processo Contínuo de Aprendizagem
Metodología	Aprender Ouvindo	Aprender Agindo

Quadro 1-Mudanças de Paradigma de Treinamento para Aprendizagem

Fonte: adaptado de Meister (1999).

Conclui-se que o foco de treinamento mudou na medida que ocorreram alterações nas novas relações de trabalho e realidades empresariais. Atualmente a Empresa espera uma postura de funcionário como previu Toffler (1980) a quase três décadas atrás: "que aceitem

responsabilidades, que compreendam como seus trabalhos se combinam com o dos outros, que possam manejar tarefas cada vez maiores, que se adaptem rapidamente a circunstâncias modificadas e que estejam sensivelmente afinados com as pessoas em volta deles" (TOFFLER, 1980, p.378). E para o atingimento deste "novo trabalhador" as ferramentas de treinamento e desenvolvimento devem ser implementadas de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

2.2 OS TREINAMENTOS CORPORATIVOS ON-LINE

“A idéia de educação a distância é antiga, porém somente nos anos mais recentes houve a grande explosão dos mecanismos e ferramentas disponíveis para sua implementação e suporte” (NAKAYAMA; SILVEIRA; PILLA, 2006, p. 145).

Hoje, a realidade dos indivíduos nas organizações é de pesadas cargas de trabalho, necessidade de assimilação de um elevado número de informações, mudanças constantes de processos de trabalho e cargos. O tempo restante do dia, cada vez mais escasso, é dedicado ao convívio com a família e a períodos de lazer. A constante "falta de tempo" é considerada pelos funcionários como um dos maiores obstáculos para aprimorarem suas capacitações.

Por outro lado o empregador também se sente compelido a postergar atividades de treinamento em detrimento às tarefas diárias para o andamento do negócio, além de considerar os custos de investimentos em treinamento.

Uma solução para este impasse é o surgimento da Educação a Distância e dos treinamentos corporativos on-line, que foi possível com o advento da Internet, Intranet e novas tecnologias da informação.

Conceitua Ricardo (2005, p.30) Educação à Distância como sendo "uma das modalidades de ensino-aprendizagem, possibilitada pela mediação dos suportes tecnológicos digitais e de rede, seja esta inserida em sistemas de ensino presenciais mistos ou completamente realizados por meio da distância física".

Diversos autores como Odenwald e Matheny (1996), Meister (1999) e Ricardo (2005) concordam que a Internet esta mudando a maneira de aprendizagem e o gerenciamento do conhecimento e que o ensino interativo via computadores e mecanismos multimídia crescerá de forma constante.

Segundo Ricardo (2005) os ambientes virtuais de aprendizagem permitem o desenvolvimento de atividades síncronas (relação professor-aluno em tempo real) e assíncronas (relação professor aluno não necessariamente no mesmo instante e tempo). As atividades síncronas são mais vantajosas e usadas em cursos com maior número de informações, onde existe a noção de contato instantâneo, com ferramentas do tipo *chat* interativos e fóruns. Neste caso, permite-se que estudantes tenham conversas paralelas entre si, ou compartilhem aplicações pela rede. No tipo de atividade assíncrona, o aluno e o professor participam cada um no horário mais conveniente para si. Quando ocorrerem discussões, as respostas serão dadas no decorrer do dia ou próximos dias.

Nos ambientes virtuais as aulas são estruturadas com um currículo específico, conteúdos bem estruturados e um instrutor responsável. Nesta atividade, os alunos enviam respostas de exercícios e perguntas para o instrutor que responde e permite que outros alunos dêem contribuições, formando uma lista de discussão que pode ser acessada posteriormente.

Rego Junior (2001) cita outra forma de treinamento corporativo on-line, a *self-study* ou autotreinamento que se dá das seguintes formas:

- a) livros eletrônicos: similar às páginas textuais da *web*, envolve certa quantidade de textos e gráficos organizados em lições e capítulos. Podem incluir áudio e vídeo. Permite a customização do aprendizado enquanto utiliza recursos avançados de anotações eletrônicas e procura;
- b) treinamentos eletrônicos em broadcast: aula gravada em áudio digital, vídeo ou slide para entregar lições feitas por professores em treinamentos ou eventos;
- c) laboratórios remotos e simuladores de exercícios: não se baseiam no treinamento com componentes visuais de áudio ou texto. Em vez disso, são baseados em uma simulação da performance esperada do aluno, ou em um exercício em laboratório remoto. Componentes visuais de áudio e texto são adicionados para ensinar o aluno enquanto experimenta as atividades.

Nesta pesquisa será tratado especificamente de cursos corporativos on-line em ambiente virtual de forma *self-study*, oferecidos pelo Banco do Brasil para seus funcionários em horário de expediente e fora dele.

Algumas vantagens do treinamento corporativo on-line se dão a seguir:

- a) baixo custo de investimento;
- b) processo educacional centrado no aluno;
- c) interatividade;
- d) conectividade;
- e) alcance global;
- f) distribuição acelerada de conhecimento;
- g) autodisciplina;
- h) personalização de experiências de aprendizagem.

Por outro lado, o ensino a distância possui também alguns aspectos negativos que precisam ser considerados em se tratando de um novo modelo de ensino-aprendizagem, entre eles: o desafio da mudança no papel do professor e do aluno, desafios de natureza técnica, resistência do aluno ao uso do computador e falta de disciplina, falta de apoio dos colegas e gerente, dificuldade de concentração do aluno em curso realizado no ambiente de trabalho e desempenho de rede (congestionamento, problemas técnicos).

Analisando estes dois pontos de vista, conclui-se que o ensino a distância representado pela internet está mudando claramente a maneira como armazenam, transferem, encontram e gerenciam conhecimentos. Além disso, percebe-se que este processo de aprendizagem contínua é cada vez mais presente nas organizações para se manterem competitivas. Sob o ponto de vista do aluno, este método de ensino-aprendizagem é revolucionário, pois possibilita a aprendizagem em qualquer hora, local e de modo personalizado - requisitos estes de grande importância num contexto de velocidade de disseminação de informações e falta de tempo.

Outra questão a ser observada é que a educação a distância não pode ser vista como substituta da educação convencional, presencial. De acordo com Nakayama, Silveira e Pilla (2006) são duas modalidades do mesmo processo, que se complementam. Ainda sobre educação à distância concluem as mesmas autoras que, se a característica básica desta modalidade é a

separação física e temporal entre os processos de ensino e aprendizagem, isto representa não somente uma qualidade específica da mesma, mas o seu maior desafio.

2.2.1 Estrutura e avaliação de treinamento virtual

De acordo com Marras (2000) uma área de T&D pode estar composta de quatro subsistemas ou etapas básicas, adaptáveis a treinamentos com base na internet, conforme a seguir:

- a) diagnóstico de treinamento: Abrange as questões de quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Nesta primeira etapa é feita a análise comparativa entre o perfil do atual do trabalhador e as exigências organizacionais;
- b) planejamento e programação: Nesta segunda etapa ocorre a integração entre as políticas, diretrizes e ações que regem as relações organizacionais, seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem esta sociedade. A etapa da programação consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado;
- c) execução do treinamento: aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização;
- d) avaliação do treinamento: etapa de mensuração de resultados dos módulos de treinamento. Comparam-se os resultados alcançados àquilo que foi planejado e programado. Uma das etapas de maior desafio na área de T&D por apresentar dificuldades de mensurar claramente os resultados certos.

Para tornar mais clara a etapa de avaliação de treinamento Kirkpatrick¹(*apud* Schroeder, 2005) propõe uma teoria baseada em quatro níveis – reação, aprendizado, comportamento e resultados.

Na etapa da reação, o aluno é avaliado pela sua participação nas atividades de aprendizado, mostrando se está se adaptando a forma como o treinamento é oferecido.

No nível do aprendizado, avalia-se se ocorreram mudanças na percepção de realidade do aluno e aumento de conhecimentos e habilidades.

O nível comportamento indica se as atitudes do aluno modificaram-se positivamente após a conclusão do treinamento.

Finalmente, na etapa de resultados é medido se a empresa efetivamente obteve retorno de seu investimento. Para tornar menos complexa esta etapa, propõe Schroeder (2005) para medir o impacto do aprendizado na empresa, a inclusão de indicadores de mercado, crescimento e etc.

2.3 UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS ON-LINE

Descritas as vantagens do treinamento corporativo on-line e sua estrutura, e migrando para este novo sistema de aprendizagem, Gdikian e Silva (2002 p. 43) consideram:

Há que se ponderar que deve haver uma mudança de foco, que vai da forma como o treinamento é avaliado tradicionalmente, ou seja, medindo-se as horas ou dias de treinamento por funcionário - dado que por si só não informa se as pessoas aprendem ou não - para um sistema que avalie tanto a aprendizagem dos conceitos como a aplicação dos mesmos e, sobretudo, dos resultados alcançados

¹ KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation Training Programs**: the four levels. San Francisco: Berret-Koehler, 1998.

Neste sentido, é necessária a identificação de critérios e indicadores relevantes para avaliação de tal processo. Indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle de todos os processos das organizações, incluindo treinamentos.

A preocupação com a avaliação de resultados não envolve apenas metas de curto prazo, mas também de longo prazo, que buscam garantir a sustentabilidade estratégica organizacional. Pergunta-se: de que forma o treinando reage ao programa de treinamento? E será que os conhecimentos são adquiridos de forma efetiva, de maneira que alterem seus procedimentos de trabalho?

De acordo com Schroeder (2005) faz-se necessário um processo de mensuração de desempenho para sistemas de treinamentos compostos de critérios ("o que precisa ser medido?") e indicadores ("o que pode ser utilizado para medir?").

Para fundamentar a definição de critérios e indicadores de desempenho, Schroeder (2005) utiliza dois enfoques: indicadores na ótica da qualidade e indicadores na ótica do *balanced-scorecard*.

O primeiro enfoque, da qualidade, defende que um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e no menor custo. Camargo² (apud Schroeder 2005, p.78-86) cita parâmetros essenciais para geração de indicadores de qualidade, entre eles a seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

Já a metodologia *balanced-scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho organizacional "surgido em razão do conflito entre a força de se construir capacidades altamente competitivas e a análise estática da contabilidade financeira de custos" (SCHROEDER; NAKAYAMA; PILLA, 2006, p. 237).

² CAMARGO, L. L. **Uso de indicadores da qualidade para gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. RS: UFRGS, 2000.

Relata Rampersad (2004) que o *BSC* objetiva operacionalizar a visão estratégica da organização em todos os níveis hierárquicos e é operacionalizado geralmente em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e conhecimento e aprendizado. Estas perspectivas são desmembradas em objetivos estratégicos, mensuráveis por meio de metas e fatores de desempenho, fornecendo a organização um feedback.

Estes indicadores propostos por Schroeder (2005) são utilizados por empresas na medição do desempenho nas atividades de treinamento corporativos on-line e o principal ator neste processo é o treinando.

No desenvolvimento desta pesquisa, o principal ator igualmente é o treinando, só que o enfoque do uso deste sistema de avaliação é diferente: neste caso é o treinando que estará avaliando se os cursos oferecidos pelo BB são efetivos no seu crescimento profissional.

Modelo de Critérios e Indicadores para Avaliação de Treinamentos Virtuais Corporativos baseados em Schoeder (2005):

Critérios	Indicadores
Plataforma tecnológica EaD	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do aluno com o suporte tecnológico • Disponibilidade de equipamento para o aluno
Viabilidade do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de datas para conclusão de módulos
Conhecimento prévio do conteúdo e de informática	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo dedicado ao acesso • Tempo para aprender a usar o sistema • Número de acessos a ferramentas de colaboração
Desempenho do aluno (domínio do conteúdo, autonomia e objetivos alcançados)	<ul style="list-style-type: none"> • Notas de teste de domínio de conteúdo • Avaliação de tarefas determinadas • Simulações, desafios e estudos de casos
Verificação da mudança – estrutura cognitiva/ cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das atividades no dia-a-dia dos alunos, incluindo comportamento • Auto-avaliação no início do curso x auto-avaliação no final do curso
Aspecto motivacional do aluno/postura diante da modalidade virtual de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de mudanças para novos cursos EAD • Comparação motivação inicial x motivação durante o programa
Análise de desempenho: Melhoria continuada - processos	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de redução de erros/defeitos/violação de procedimentos • Quantidades de novos produtos e serviços • Percentual de redução de tempo na execução de

	processos
Melhoria continuada – comunicações Utilidade prática dos conhecimentos/autonomia Do aluno ao final do processo/ crescimento Pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos prévios x avaliação final de conhecimentos • Simulação de situações no ambiente virtual • Tempo de resposta as tarefas • Mudança de atitude verificada nas atividades diárias após o curso

Quadro 2: Modelo de Critérios e Indicadores para Avaliação de Treinamentos virtuais

Fonte: Adaptado de Schoeder (2005)

Este modelo de avaliação de treinamento virtual apresentado esta baseado nos níveis propostos por Kirkpatrick (1998) e indicadores de qualidade e *BSC* e procura avaliar o impacto do treinamento virtual para o aluno e fornecer a empresa um feedback dos resultados de treinamentos alcançados.

2.4 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A Educação Corporativa via instrumento de Universidade Corporativa esta atingindo seus objetivos de manutenção de vantagem competitiva e promovendo o aprendizado permanente. Segundo Gdikian e Silva (2002) as Universidades Corporativas tem por finalidade a educação e o desenvolvimento da cadeia de valor (empregados, clientes, fornecedores e acionistas), com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Nesta mesma linha, Meister (1999) caracteriza as Universidades Corporativas como um "guarda-chuva" estratégico para desenvolver e educar os *stakeholders*, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

De acordo com Meister (1999) os currículos das Universidades Corporativas de uma forma geral abrangem três áreas amplas, que denomina de os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de trabalho. Na área da cidadania corporativa são inculcidos nos funcionários a cultura, as tradições e a visão da empresa. Na

estrutura contextual é oferecida aos funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes, como a Empresa ganha dinheiro, as principais características de seus produtos e serviços. No Banco do Brasil é a chamada Inteligência Competitiva. Já na área de competências básicas do ambiente de negócios é repassado aos funcionários um conjunto de competências específicas para o negócio da organização e que garante vantagem competitiva como, por exemplo, o raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimentos tecnológicos, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e auto-gerenciamento de carreira.

O surgimento das Universidades Corporativas não é recente. A General Motors foi a empresa líder na criação desta idéia, em 1927. Nas décadas de 50, 60 e 70 empresas norte-americanas formaram grupos para ensinar trabalhadores como fazer seu trabalho melhor. Mas a partir da década de 80 que as Universidades Corporativas se proliferam, criadas e mantidas por empresas.

Meister (1999) destaca que nas décadas passadas as Universidades Corporativas representavam um espaço físico, um campus. Hoje, ela consiste em um processo, onde o foco é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo.

A seguir, será apresentado o quadro 3 com as principais diferenças entre T&D tradicionais e as Universidades Corporativas proposto por Gdikian e Silva (2002):

	Treinamento e Desenvolvimento	Universidades Corporativas
Foco	Habilidade e Conhecimento	Competência, cultura e estratégia organizacional
Função	Administrativa	Unidade de negócios e centro de lucros
Ação	Burocrática/Reativa	Competitiva/Pró-ativa
Estruturação	Descentralizada e Pulverizada	Centralizada e Coesa
Aprendizagem	Aprender ouvindo	Aprender agindo (pensar, sentir e agir).
Abrangência	Tático	Estratégico
Indicadores	De processo	Do negócio
Avaliação	Reação	Reação + aprendizagem + Resultados/certificações
Tecnologia	Tradicional	Avançada

Quadro 3 – Universidade Corporativas

Fonte: Gdikian e Silva (2002, p. 47-48)

Analisando o exposto, conclui-se que a idéia de disseminação de Educação Corporativa é antiga e está bastante fortalecida com a Universidade Corporativa, tornando-se um processo revolucionário de modo de aprendizagem organizacional.

2.5 A METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

Para Rezende (2003, p. 11):

A estratégia abrange a implementação de objetivos genéricos-sobrevivência, lucro, crescimento e prestígio-e específicos – o vir a ser e o que fazer – de uma organização, criando um *continuum* de sínteses e análises que se conectam através de um duplo *loop* de administração estratégica: Ação, Controle e Planejamento.

Segundo este mesmo autor a avaliação estratégica vem a ser utilizada para medir a compatibilidade entre objetivos e restrições, os níveis de turbulência ambientais e os recursos disponíveis, para averiguar a quantidade de competências atuais existentes e as que a organização deveria possuir – assim estabelecendo prioridades e constantes revisões de trajetória de curso.

A implementação da administração estratégia e sua avaliação fazem parte do contexto atual das organizações assim como o aumento da significância do valor dos ativos intangíveis (competências, conhecimentos, tecnologia da informação, clima organizacional e outros) em relação ao valor total da organização. E este aumento do valor de mercado da organização em detrimento ao valor de livro é resultado justamente da implementação de uma estratégia, que para ser bem sucedida deve afetar o fluxo e o estoque de capital intelectual acumulado.

Neste contexto fica evidente a necessidade de surgimento de uma nova forma de teoria organizacional que se adapte a esta economia e que pressuponha novas regras de desempenho e competitividade.

Existem diversos métodos para a avaliação de ativos intangíveis como, por exemplo, os *Scorecards Methods*. Dentre eles, irá se destacar nesta pesquisa o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992) por se tratar do método utilizado para avaliação de desempenho no Banco do Brasil.

O método de *Balanced Scorecard (BSC)* pressupõe que a performance da organização é mensurada por indicadores abrangendo quatro perspectivas: financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem – indicadores estes derivados dos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Rezende (2003) a criação de valor para o acionista (perspectiva financeira) é a pedra angular da estratégia, porém são os aspectos como habilidades (perspectiva aprendizagem), tecnologias e desenho de processos (perspectiva processos) e fidelização de clientes (perspectiva consumidor) é que originam este valor e, portanto precisam ser medidos para influenciar bons resultados futuros.

O *BSC* estabelece um protocolo, uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização – de forma a ser possível materializar a visão futura de sucesso -, atuando, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão, e criando um ambiente balanceado entre medição e mediação conforme relata Rezende (2003, p.78).

Vale lembrar que esta metodologia esta longe de ser unanimidade por ser rotulada de inócua, mecânica e de fácil aplicação. Além disto muitas empresas ainda estão na tônica da administração voltada para a “tradição” econômico-financeira - característica da gestão do século XX.

Algumas premissas para a implementação do *BSC* são segundo Rezende (2003, p.79):

- a) A estratégia é o ponto de partida para todo processo de gestão;
- b) O desenvolvimento da estratégia é um processo permanente;
- c) Metas ambiciosas são formuladas e aceitas;
- d) O compartilhamento da visão fundamenta a aprendizagem estratégica;
- e) Existência de alinhamento das metas do topo até a base da organização.

2.5.1 O *Balanced Scorecard* no Banco do Brasil

Como foi dito anteriormente o *BSC* esta baseado em quatro perspectivas (financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem e crescimento). Cada perspectiva se desdobra em indicadores que representam um peso. A sistemática de apuração dos pontos – *scores* – é baseada em algoritmos que ponderam, conforme as prioridades estratégicas o atingimento de resultados. São usadas medidas de risco e retorno em relação ao impacto que têm sobre o desempenho organizacional, ou o cumprimento de determinada meta (orçado versus realizado).

No caso do Banco do Brasil, por exemplo, cada perspectiva tem um peso em percentual que soma 100%. A perspectiva de maior peso é resultado econômico, a segunda é de estratégia e operações, a terceira de maior peso é clientes, seguida de processos internos e por último comportamento organizacional. Os pontos semestrais de cada perspectiva (*scores* ou notas) são multiplicados pelo seu peso obtendo uma pontuação final máxima de 600 pontos, originando o Acordo de Trabalho. Se a nota for maior que 400 pontos o desempenho da Unidade de Negócios foi satisfatório e é garantido o pagamento de parcela adicional de Participação de Lucros e Resultados aos funcionários daquela unidade.

A seguir será apresentado um quadro comparando enfoques do *BSC* no Banco do Brasil e o método de Kaplan e Norton.

Balanced Scorecard – Kaplan e Norton	Placar de desempenho Profissional do Banco do Brasil
	Estratégia e Operações
Finanças	Resultado Econômico
Consumidor	Satisfação do Cliente
Aprendizagem e Crescimento	Comportamento Organizacional
Processos	Processos Internos

Quadro 4 - Correspondência entre enfoques de GBP

Fonte: Rezende (2003, p. 232)

O *BSC* surge no Banco do Brasil em 1997 num contexto de reformulação do modelo de gestão, de revisão de processos decisórios, de atualização da estratégia e planos, de adequação da arquitetura organizacional, da modernização das práticas de recursos humanos e de medidas emergenciais de impacto, necessárias para manter o Banco na posição orientada para o mercado, sem abandonar a função de Banco Público.

A presente pesquisa não pretende ir a fundo no modelo de Gestão Balanceada de Desempenho do Banco do Brasil, conceituando todas suas perspectivas, mas sim, ir a fundo em uma delas: a perspectiva comportamento organizacional.

Em normativo interno do Banco do Brasil, vem conceituada a perspectiva comportamento organizacional como sendo um conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos em sua performance. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional.

A análise desta perspectiva relaciona-se com a presente pesquisa porque trata de itens que permitem avaliar o desempenho do empregado no que se refere à sua contribuição para o desenvolvimento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo. Nesta perspectiva, identificam-se os ativos intangíveis necessários ao pleno exercício das atividades da empresa.

No caso do Banco do Brasil, a perspectiva comportamento organizacional inclui os indicadores “horas de treinamento por funcionário”, “horas de treinamento presencial”, “treinamentos priorizados” e “gerenciamento da jornada de trabalho”.

Esta pesquisa se limitará a analisar o indicador “horas de treinamento por funcionário” pelo fato de que neste item incluem-se horas de treinamento realizado via *internet* através do portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

O indicador “horas de treinamento por funcionário” tem como meta que 90% dos funcionários existentes em determinada agência possuam no mínimo 30 horas de treinamento no ano, acumuladas mensalmente. Serão considerados apenas funcionários em condições normais de trabalho por período igual ou superior a 90 dias no semestre, exceto funcionários novos que serão considerados independentemente do período da posse.

Os treinamentos corporativos on-line que são classificados como auto-instrucionais contam para o cumprimento deste indicador, “horas de treinamento por funcionário”, dentro do Acordo de Trabalho. No capítulo de metodologia constarão os tipos de treinamento corporativo on-line disponíveis no Banco do Brasil.

“O treinamento e o desenvolvimento de pessoas são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento de competências, dos desempenhos e de resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso no mercado” (CANABARRA; VIEIRA, 2006, p. 25).

Percebe-se então que adotar uma postura de T&D é uma necessidade permanente, contínua e corporativa. Daí a inclusão de itens de indicadores de treinamento no modelo de *BSC*. Sobre esta afirmação Rezende (2003, p. 87) cita:

O enfoque do placar equilibrado possibilita que a organização ofereça um leque de opções de capacitação atrelado às necessidades de melhoria de desempenho, criando, de antemão, referenciais para aperfeiçoamento que poderão ser cursados até mesmo a partir da auto-instrução.

2.5.2 Relacionamento do *BSC* com outros processos de Gestão

A metodologia de gestão de desempenho de equipes e funcionários em vigor no Banco do Brasil esta baseada nos pressupostos do *BSC*, a qual o desempenho destes é avaliado em cinco diferentes perspectivas, associadas a um conjunto de fatores de desempenho.

A avaliação de desempenho é realizada semestralmente e o processo avaliatório é considerado um ciclo contínuo composto por três etapas: planejamento (acordo), acompanhamento e formalização. O tipo de avaliação de desempenho se caracteriza como descendente, uma vez que apenas o superior imediato avalia o desempenho de seus funcionários nos fatores de desempenho.

De acordo com Freitas (2001) a GDP é composta por metas e fatores, sendo que as metas dizem respeito aos resultados de desempenho dos grupos e unidades, definidos semestralmente no Acordo de Trabalho, em termos quantitativos e os fatores que dizem respeito aos comportamentos necessários para o cumprimento destas metas.

O Quadro 5 a seguir apresenta o conjunto de perspectivas que são utilizadas pelo Banco do Brasil para compor seu *BSC*, bem como os fatores de desempenho relacionados a cada uma destas perspectivas:

Perspectiva	Fatores de Desempenho Avaliados
Comportamento Organizacional	Auto-desenvolvimento Liderança Trabalho em Equipe
Estratégia e Operações	Ação Estratégica Visão Estratégica
Processos Internos	Gestão de Processos Excelência do Trabalho
Resultado Econômico	Análise do Negócio Espírito Empreendedor Negociação
Satisfação do Cliente	Conhecimento de Produtos e Serviços Conhecimento do Cliente Relacionamento com o Cliente

Quadro 5 – Perspectivas, Fatores e Metas de Gestão de Desempenho Profissional.

Fonte: Freitas (p. 7, 2005)

A análise deste quadro ilustra que para cada perspectiva o Banco estipula um conjunto de fatores de desempenho necessários, desenvolvidos através de programas de treinamento.

Conforme Rezende (2003, p. 149) “este dispositivo permite em melhor balanceamento dos programas de treinamento oferecidos pelo Banco do Brasil, tanto sob o ponto de vista do levantamento das necessidades quanto para efeito de agendamento de cursos”.

Para concluir este capítulo considera este mesmo autor que o *balanced scorecard* possibilita que os funcionários estejam cientes que suas ações interferem na criação de valor pela organização, criando um novo significado ao trabalho em um contexto que realça o papel e a importância dos *knowledge workers*. Em outras palavras, do novo Paradigma do Conhecimento emerge o trabalhador do conhecimento, que converte aprendizado em *constructos* intangíveis em detrimento ao trabalhador braçal do antigo Paradigma Industrial.

O Banco do Brasil esta ciente desta transição, provada pela implementação do Modelo de *balanced scorecard* como forma de avaliação de desempenho de todas as suas unidades de negócios: Rede Varejo, Atacado, Superintendências e Governo.

No que se refere à questão da disseminação do conhecimento as ações do Banco também se mostram ativas, adotando uma postura de T&D de forma permanente, contínua

e corporativa. Evidencia este fato o indicador “horas de treinamento por funcionário” que consta na perspectiva comportamento organizacional.

Mais do que o simples cumprimento da meta, tal indicador deve refletir o compromisso do Banco com a qualificação profissional dos funcionários, expresso na Estratégia Corporativa 2003-2007 e assim, colaborar com a excelência no atendimento ao cliente e com a geração de negócios para empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, faz-se a especificação da Empresa estudada e a caracterização da pesquisa realizada: sua classificação e etapas, seus participantes, as técnicas utilizadas e a forma pela qual os dados foram analisados. Neste capítulo, também serão explanados os cursos corporativos on-line existentes no Banco do Brasil realizados pelos funcionários da amostra.

3.1 A EMPRESA

O Banco do Brasil é uma das maiores instituições financeiras do país, de grande capilaridade, com pontos de atendimento em 3,1 mil cidades. Atende a todos segmentos do mercado financeiro. Possui 198 anos de história e tem como maior desafio a dualidade de ser um banco competitivo, posicionado para o mercado, sem abandonar a função de banco público.

Na área de T&D possui experiência de mais de 40 anos. Como resultado de atuação desta área, a empresa conta atualmente com 193 cursos, realizados por mídia de material impresso, fitas de vídeo, CD-Rom, arquivos *web* e Presencial, nas modalidades auto-instrucional, em serviço, presencial e semi-presencial. Estes cursos abrangem dois grandes domínios temáticos: apóio à realização negócios e negócios.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada, sob ponto de vista de sua lógica para investigação, pode ser, de acordo com Roesch (1999) descritiva, tendo em vista que o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população e pelo fato do tema estudado não ser pouco

explorado dentro do Banco. Conforme exemplifica Roesch (1999, p. 130) “contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão relacionados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo”.

Já, sob a ótica da abordagem do problema de pesquisa, esta pode ser considerada quantitativa tipo *Survey*, porque visa a coleta e interpretação de informações sobre percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas.

3.3 ETAPAS DE PESQUISA

A pesquisa iniciou-se com a revisão bibliográfica sobre temas pertinentes a pesquisa. Os temas foram inter-relacionados entre si de forma crescente. Num primeiro momento conceituou-se T&D e o trouxe para um contexto atual. Após, descreveu-se as características do treinamento corporativo on-line e um modelo de avaliação. Paralelamente a isto, detalhou-se o conceito de Universidade Corporativa pelo motivo de que é neste ambiente que os funcionários tem acesso aos cursos on-line. E por último deu-se um panorama do modelo de Gestão de Desempenho aplicado no Banco do Brasil, inspirado no *BSC* de Kaplan e Norton (1992) por considerar de importância estratégica para o Banco, principalmente no tocante a área de T&D.

Num segundo momento, realizou-se pesquisa documental e consulta ao *site* da Universidade Corporativa Banco do Brasil para identificar conjunto de cursos oferecidos pela empresa aos funcionários via internet, e que contam como hora de treinamento no indicador “horas de treinamento por funcionário”, dentro do Acordo de Trabalho, perspectiva comportamento organizacional.

Após, determinou-se a amostra e o público alvo que será realizada a pesquisa e aplicou-se o questionário elaborado com base em indicadores constantes na revisão bibliográfica.

Por último, fez-se a fusão da análise dos dados obtidos no questionário e embasamento teórico para análise do processo de aprendizagem por meio de cursos corporativos on-line no Banco do Brasil.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O público-alvo escolhido para este estudo foi 50 funcionários do Banco do Brasil, da Regional Porto Alegre, Superintendência de Varejo, do segmento operacional básico e Assistentes de Negócios. Os Assistentes de Negócios pertencem ao segmento operacional gerencial, mas optou-se por não incluir outros cargos deste segmento como Gerentes de Contas, Gerente de Expediente e de Agência por considerar que estes são público-alvo quase que exclusivamente de treinamentos presenciais.

Optou-se pelo número de 50 funcionários de diversas unidades da Rede de Agências Varejo de Porto Alegre por ser o tamanho possível de amostra frente a restrições de custos e tempo para realização desta pesquisa. Esta amostra caracteriza-se como sendo não probabilística por conveniência.

De acordo com Oliveira (2001) amostra não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador e é subdividida em amostra por conveniência quando o pesquisador seleciona os membros da população mais acessíveis.

Neste caso “quando a amostra não é representativa, nenhuma conclusão a rigor pode ser estendida à população como um todo” (ROESCH, 1999, p. 140). Em outras palavras, resultados de uma amostra não probabilística não permitem generalizações a respeito da população em estudo.

3.5 TREINAMENTOS AVALIADOS

Foi realizada uma pesquisa documental para identificar os cursos oferecidos pelo Banco via internet. Todos os cursos escolhidos são treinamentos auto-instrucionais, realizados no horário de expediente e alguns fora dele, via *web*, distribuídos pelo Portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil.

O aluno/funcionário pode, após ou durante a realização do curso acessar a “Sala do Aluno”, onde constam informações relevantes e adicionais sobre o curso, dicas de aprendizagem, espaço para críticas e sugestões, as perguntas mais freqüentes, referencias bibliográficas e contribuições dos treinandos. O quadro seguinte mostra os oito cursos escolhidos e suas principais características

Curso	Área de Conhecimento	Objetivo Geral de Aprendizagem	Fatores de desempenho relacionados
Sob Controle?	Auditoria e Controle	Analisar os processos críticos de trabalho sob o ponto de vista dos riscos a que estão sujeitos e dos mecanismos de controle para minimiza-lo.	Visão Estratégica Gestão de Processos Excelência no Trabalho
Navegação Web	Tecnologia	Utilizar os recursos básicos de Internet e aumentar o número de usuários no Portal BB.	Conhecimento de produtos e serviços Relacionamento com Clientes
Cadastro	Auditoria e Controle	Confeccionar e atualizar cadastro de clientes, a partir de informações obtidas por meio de documentos necessários e completos, entrevista e pesquisa.	Conhecimento do cliente Relacionamento com o cliente Gestão de Processos Excelência no Trabalho
Planejamento Financeiro	Educação e Cidadania	Compreender a importância de gerir seus recursos financeiros, utilizando as ferramentas disponibilizadas no curso.	Autodesenvolvimento
Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de dinheiro	Auditoria e Controle	Assumir postura positiva quanto à necessidade de efetiva identificação de situações que ofereçam indícios de lavagem de dinheiro, para preservar o Banco tanto de sanções legais quanto de prejuízos à sua imagem.	Gestão de Processos
Segurança da Informação	Auditoria e Controle	Analisar as principais ameaças e vulnerabilidades da informação corporativa, a partir da simulação de situações de risco.	Gestão de Processos Excelência no Trabalho
Introdução à ação Voluntária	Educação e Cidadania	Identificar os conceitos e as características que compõe o terceiro setor, a Responsabilidade Social Corporativa e o Voluntariado, relacionando-as às estratégias do Banco.	Espírito empreendedor Negociação Autodesenvolvimento Liderança Trabalho em equipe

		Além disso, deverá sentir-se apto para iniciar-se na ação voluntária.	Análise do Negócio
Digitação	Educação e Cidadania	Digitar corretamente os textos, utilizando os dez dedos, sem olhar para o teclado e para tela.	Autodesenvolvimento

Quadro 6 – Características dos Treinamentos Avaliados

Fonte: elaborado pela autora

3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A técnica utilizada nesta pesquisa quantitativa será a elaboração de um questionário de escala de atitude. Considerando o problema de pesquisa, concluiu-se que a escala mais adequada é a *Likert*.

Após a escolha do tipo de escala, é necessária uma breve explanação sobre conceitos inerentes a esta escala: atitudes, crenças e comportamentos. Atitude segundo Oliveira (2001) representa uma predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, uma organização, pessoa, fato ou situação, mas não é o comportamento propriamente dito. Já crença é um estado de conhecimento que os respondentes do estudo consideram verdadeiro independentemente de ser correto ou não. Conclui a autora que atitudes e crenças fazem parte do estado mental de uma pessoa, sendo que as Atitudes originam-se de Crenças, ou um conjunto delas. Justamente por lidarem com aspectos do estado mental do respondente, de caráter complexo e multifacetado, os resultados sobre atitudes são mais difíceis de verificar e produzem resultados menos confiáveis, sendo indicado questionários com questões múltiplas ou escalas (ROESCH, 1999).

O procedimento geral da escala *Likert* é segundo Oliveira (2001) o seguinte: são coletadas várias informações sobre determinado item. Estes itens são apresentados a respondentes que indicam se aprovam muito, aprovam, são indecisos, desaprovam ou desaprovam muito. Para cada respondente é feito um escore final computando suas respostas de 1 a 5, por exemplo. A avaliação das frases pode ser feita usando outras divisões ou outros números para indicar a direção da atitude do respondente. De acordo com Oliveira (2001) o conjunto de números utilizados ou divisões não faz diferença em relação as conclusões a que se quer chegar, o mais importante é atribuir corretamente os

números às respostas de afirmações positivas ou negativas. A maior pontuação possível será a multiplicação do maior número utilizado na escala pelo número de assertivas favoráveis, e a menor pontuação será a multiplicação do menor número utilizado pelo número de assertivas desfavoráveis. A pontuação individual pode ser comparada a pontuação máxima, indicando a atitude em relação ao problema apresentado.

A presente pesquisa propõe aos respondentes 20 assertivas que deverão ser respondidas utilizando escala *Likert*, com grau de importância de 1 a 5. O número 1 indica resposta totalmente desfavorável a assertiva proposta e o número 5 indica que o aluno concorda totalmente com a assertiva apresentada. O questionário utilizado está disposto no Apêndice A.

A pesquisa foi realizada do período de 10 a 14 de setembro de 2007, através do envio dos questionários por malote. Dos 50 funcionários previamente definidos na amostra, obteve-se um retorno de 36 respondentes.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos pela aplicação dos questionários são apresentados, evolutivamente, nos tópicos a seguir, em consonância com os objetivos traçados para o estudo que é investigar se os cursos/treinamentos a distância atualmente ofertados pelo Banco do Brasil são utilizados de forma efetiva pelos seus funcionários de modo que se tornem indivíduos mais capacitados em solucionar problemas reais, melhorar seu desempenho no trabalho, contribuindo para que a empresa crie valor específico para o mercado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

O Banco do Brasil desde 1965 vêm desenvolvendo treinamentos internos, presenciais e a distância. Em 2001 é inaugurado o Portal de Desenvolvimento Profissional possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente *web* (intranet e internet). Em 2002 é oficialmente criada a Universidade Corporativa, que dá continuidade a evolução de Educação Corporativa no Banco.

A Universidade Corporativa conta com uma estrutura virtual e com 12 unidades regionais nas GEPES (Unidades Regionais de Gestão de Pessoas) localizadas em algumas capitais brasileiras, totalizando 94 salas de aulas e 11 auditórios. O corpo docente é constituído por educadores do Banco (instrutores internos), professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras.

A intenção estratégica da Universidade Corporativa do Banco do Brasil é "criar valor pela educação" e seu papel é de: desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento de imagem institucional do Banco.

Os programas de educação corporativa desenvolvidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil estão voltados para o aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários e buscam atender à educação formal e educação empresarial.

Os programas voltados para o estímulo à Educação Formal são:

- a) programas de formação e aperfeiçoamento em nível superior (bolsas de estudo para graduação e pós-graduação);
- b) programas de Formação e Aperfeiçoamento de Idiomas Estrangeiros

Já os programas com foco na Educação Empresarial desenvolvidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil são:

- a) ciclo de palestras;
- b) cursos internos;
- c) BB MBA – Treinamento de Altos Executivos;
- d) programas de Excelência Executiva;
- e) Excelência Profissional;
- f) cursos, palestras e congressos diversos.

A referida pesquisa irá se concentrar na análise da estrutura virtual da Universidade Corporativa do Banco já que é nela que estão disponibilizados os cursos corporativos on-line, cursos estes que serão avaliados pela aplicação desta pesquisa.

O Portal da Universidade Corporativa, que é gerenciado pela Diretoria de Gestão de Pessoas, oferece informações sistematizadas sobre educação corporativa do Banco e sinaliza as prioridades e necessidades de desenvolvimento, contribuindo para o planejamento de carreira de cada profissional. O acesso ao Portal é voluntário e caracteriza-se como um estímulo ao autodesenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários e comunidade. Pode ser acessado pela Intranet Corporativa e pela Internet (<http://unibb.com.br>). Dentro do Portal, existe área específica para cursos corporativos on-line.

Para o acesso aos cursos corporativos, é oferecida área restrita à consulta dos funcionários e área aberta para outros públicos (funcionários aposentados e comunidade). O acesso a essa área restrita se dá mediante a cadastramento de um "*nickname*" (apelido) e de uma senha em sistema de informações interno do Banco.

Estes cursos são realizados durante um período determinado e o aluno envia os resultados a um centro que os corrige de forma automática e atribui um conceito que permite o avanço do aluno para uma nova etapa ou módulo. O ambiente virtual é bastante interativo, rico em hipertextos. O aluno pode traçar seu próprio percurso de aprendizagem, tornando-se autônomo através da pesquisa, agregando ou modificando conteúdos que podem tornar-se mais atrativos. A linguagem dos cursos é bastante didática e sedutora, mesclando teoria e prática em total sinergia com a realidade bancária do participante.

Utilizam uma metodologia pedagógica a luz do “estar junto virtual”. A exemplo disto tem-se o tutor virtual que indica enquanto o aluno navega pelo curso os caminhos de aprendizagem: links com estudos de caso e exemplos, o glossário, a nota recebida até aquele módulo, a introdução sobre o módulo seguinte e a nota final obtida com o curso.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra obtida não é representativa dos 79310 funcionários que o Banco possui espalhados em suas 3977 agências (informação referente a junho/ 2007) por ser não probabilística, mas consegue obter um perfil que pode representar o quadro das Agências da Região de Porto Alegre.

Existe um predomínio pequeno de respondentes do sexo masculino em relação ao feminino. 70% dos respondentes encontram-se na faixa dos 26 aos 45 anos e 76% possuem até 10 anos de empresa. O público predominante, 48%, possui graduação e a outra grande parcela esta cursando faculdade ou fazendo cursos de especialização.

Através da análise do quadro 7 percebe que o perfil dos participantes são homens e mulheres de fase adulta avançada, com pouco tempo de serviço na empresa e com grau superior completo.

<p>Quanto ao sexo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 56% Masculino • 44% Feminino
<p>Quanto a faixa etária</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9% de 18 a 25 anos • 32% de 26 a 35 anos • 38% de 36 a 45 anos • 18% 46 a 55 anos • 3% maiores de 55 anos
<p>Quanto ao tempo de serviço na Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • 59% de 1 a 5 anos • 17% de 6 a 10 anos • 12% 11 a 20 anos • 12% mais de 21 anos
<p>Quanto ao grau de escolaridade</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6% ensino médio • 23% Graduação em andamento • 48% Graduação • 20% Especialização • 3% Mestrado • 0% Doutorado

Quadro 7 – Perfil dos respondentes

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado da pesquisa de campo está demonstrado por meio do anexo A onde é apresentada a frequência de respostas de cada grau da escala correspondente aos respectivos itens conforme a ordem contida no questionário apresentado aos funcionários.

Pela análise da literatura, verificou-se que o Banco do Brasil dá importância estratégica a questão de T&D (REZENDE, 2003). Prova disto é a inclusão do item “horas de treinamento por funcionário” como um dos indicadores da perspectiva comportamento organizacional. 77% dos funcionários entrevistados acreditam que o Banco investe em treinamento e desenvolvimento.

Os treinamentos corporativos virtuais são computáveis como horas de treinamento, encorajando os funcionários a realizarem estes cursos para atingir meta específica do Acordo de Trabalho. E neste contexto surgiu uma indagação: Seriam estes cursos realizados principalmente com o objetivo de o funcionário obter horas de treinamento? Através da pesquisa, constatou-se que 77% dos entrevistados realizam estes cursos por considerarem importantes para seu aprimoramento e não por uma imposição da Agência o que indica um aspecto positivo.

Na revisão de literatura, apresentou-se um modelo de Critérios e Indicadores para Avaliação de Treinamentos Virtuais propostos por Schroeder (2005) baseados em indicadores na ótica de qualidade e *BSC*. As assertivas relacionadas com indicadores de qualidade e seu percentual de respostas se dão no quadro abaixo:

1) Sempre que necessito, possuo computador disponível para realizar curso Via internet.	17%	25%	14%	25%	19%
2) Previamente à realização do curso, estipulo data para sua conclusão e sigo o cronograma.	16%	31%	16%	34%	3%
3) A Administração da Agência me reserva tempo suficiente para realizar os cursos na Internet.	34%	36%	12%	16%	2%
4) Tenho facilidade de acessar e localizar estes cursos no sistema.	3%	11%	30%	28%	28%
5) Tenho facilidade em realizar cursos pela Internet e sei utilizar recursos de navegação Web.		3%	19%	34%	44%
6) Minha nota no final do treinamento condiz com meu nível de aproveitamento em relação ao curso.		3%	14%	55%	28%

Quadro 8- Assertivas relacionadas com Indicadores de Qualidade

A assertiva 1 que relaciona-se com o indicador “disponibilidade de equipamento para o aluno” proposto na revisão de literatura indica que as opiniões dos respondentes estão bastante divididas entre as frequências. 25%, respectivamente, discordam e concordam parcialmente com a assertiva. Considera-se o ideal que a maioria das respostas se concentrasse nas frequências 4 e 5, o que não ocorreu. 42% dos funcionários não concordam que sempre haja computadores disponíveis para a realização dos cursos. A não existência de computador disponível atrapalha o

processo de aprendizagem, muitas vezes obrigando o aluno a utilizar um computador localizado na linha de frente do ambiente de atendimento da Agência, o que dificulta a sua concentração.

A análise de assertiva 2, que relaciona-se com o indicador “definição de datas para conclusão de módulos” mostra que 47% dos respondentes não planejam a realização dos cursos. As conseqüências deste fato não são favoráveis podendo levar alunos a perderem a seqüência do aprendizado. Autodisciplina é um dos requisitos para o sucesso da EAD e o que se observou na pesquisa foi justamente o contrário.

A assertiva 3 que relaciona-se com o indicador “tempo dedicado ao acesso” indica 70% dos participantes consideram que a Administração da Agência não reserva tempo suficiente para a realização dos cursos, incluindo tempo para aprender a usar o sistema. Os respondentes que demonstraram este comportamento foram os que indicaram que a Empresa não disponibiliza computadores para realização do curso, o que mostra que estes alunos não estão tendo o apoio dos colegas e gerente para realização dos cursos, conforme foi relatado na revisão de literatura como sendo um aspecto negativo do ensino a distancia.

A assertiva 4 indica que 56% dos respondentes conseguem acessar facilmente estes cursos no Portal e a assertiva 5 mostra que 78% tem facilidade em navegar pelos cursos na *web* e sabem utilizar recursos da Internet. As pessoas que tiveram maior facilidade de uso da navegação *web* são as de menor faixa etária e maior grau de instrução, caracterizando desta forma uma adequação mais evidente da ferramenta EAD para as pessoas mais jovens e melhores preparadas. Há, entretanto significativa parcela de pessoas que não concordam e nem discordam com estes fatores demonstrando que não há um padrão de linguagem de programação nos cursos oferecidos pelo Banco. Alguns cursos podem apresentar linguagem didática não facilmente compreensível para o aluno, alinhada a um conteúdo programático mais complexo, causando uma dificuldade de navegação maior.

A assertiva 6, relacionada com o indicador “notas de teste de domínio de conteúdo”, indica que 55% acreditam parcialmente que sua nota no final do curso é condizente com o nível de aproveitamento e 28% dos entrevistados acreditam totalmente nesta afirmação, caracterizando um bom sistema de avaliação dos cursos por parte do Administrador do Sistema.

A segunda parte da análise desta pesquisa se dará através de indicadores sob a ótica da Metodologia *balanced scorecard* propostos pelo modelo de Avaliação de Treinamentos

Corporativos Virtuais de Schroeder (2005). A autora questiona aos participantes sobre a efetividade dos treinamentos com relação a aprendizagem de fatores de desempenho propostos pelo Banco.

O quadro a seguir irá relacionar as assertivas relacionadas com indicadores sob a ótica do *BSC* e seus percentuais de frequência de respostas pelos participantes.

7) Acredito que as atividades propostas durante a realização dos cursos me ajudam a simular a prática no dia a dia bancário.	5%	12%	28%	36%	19%
8) Comparando meus conhecimentos prévios com a avaliação final de meus conhecimentos após o curso, sinto que agreguei valor a eles.			20%	53%	27%
9) Os cursos oferecidos pela Internet auxiliam no meu desenvolvimento e crescimento profissional.	3%	9%	20%	30%	38%
10) Após a realização destes cursos, sinto que estou mais apto (a) em realizar processos em conformidade e meu nível de erros diminuiu.	3%	3%	19%	58%	17%
11) Aprendi sobre novos produtos após a realização destes cursos.	8%	8%	14%	48%	22%
12) Acredito que meu comportamento e atitudes no trabalho mudaram após a conclusão destes cursos.	11%	5%	17%	45%	22%
13) Ao realizar estes cursos estou estimulando meu auto-desenvolvimento.	6%	3%	11%	35%	45%
14) Considero estes cursos meios importantes para obter conhecimentos necessários para atingir metas do Acordo de Trabalho	9%	6%	19%	39%	27%

Quadro 9 – Assertiva relacionadas com indicadores do *BSC*

A assertiva 7 esta relacionada com o indicador “Simulações, desafios e estudo de casos” e indica que 55% dos respondentes responderam favoravelmente a esta questão, porém parcela significativa (28%) informou que não tem opinião a respeito. Percebe-se com isso que uma das vantagens dos treinamentos virtuais, personalização da experiência de aprendizagem, esta sendo alcançada através destes cursos.

Com relação à assertiva 8 verificou-se que a maioria dos participantes acreditam que agregaram valor ao seu conhecimento após a realização dos cursos. Esta afirmativa relaciona-se com o indicador “conhecimentos prévios x avaliação final de conhecimentos” e demonstra através do resultado desta pesquisa que os alunos assimilaram um maior número de informações. Os funcionários que responderam favoravelmente a esta questão foram os que informaram que tem interesse em acessar a “Sala do Aluno”, espaço *web* onde constam informações complementares aos cursos que estão sendo realizados, como estudo de casos e glossário, caracterizando uma relação de quanto maior a participação do aluno na atividade, maior o nível

do aprendizado. Estes níveis de avaliação de treinamento (reação e aprendizado) foram conceituados por Schroeder (apud Kirkpatrick, 2005) na revisão de literatura.

Quando foram indagados sobre os fatores de desempenho gestão de processos, conhecimento de produtos e serviços e autodesenvolvimento, nas assertivas 10, 11 e 13 respectivamente, a maioria dos respondentes afirmou que houve melhorias nestes fatores após os cursos conforme indica os percentuais acima. Isto demonstra que o objetivo implícito de desenvolver capacidades que contribuam para atingir metas e objetivos do Acordo de Trabalho vem sendo atingido em paralelo aos objetivos gerais de aprendizagem.

Dentre os respondentes destas questões, grande parte concordaram com o fato de que os cursos estudados ajudam a obter os conhecimentos necessários para atingir metas do Acordo de trabalho, conforme a análise da assertiva 14.

A assertiva 12 relaciona-se com o indicador “mudanças de atitude verificada nas atividades diárias após o curso” e através de sua análise concluiu-se que 45% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente que houve mudança de atitude após o curso e 22% concordam totalmente com esta afirmação. Esta atitude indica que através destes cursos os alunos apresentam melhoria continuada, que dão utilidade prática ao conhecimento adquirido e obtêm crescimento e desenvolvimento profissional conforme indica assertiva 9.

Na terceira e última parte desta análise procurou-se indagar aos alunos sobre a percepção da EAD. O quadro abaixo relaciona duas assertivas sobre o tema e o percentual de resposta obtido através da pesquisa.

15) Sinto-me motivado em realizar novos cursos a distância, inclusive em nível de graduação e pós-graduação.	3%	5%	16%	31%	45%
16) Prefiro realizar cursos pela Internet a cursos presenciais.	29%	21%	8%	21%	21%

Quadro 10- Percepção dos participantes sobre EAD

Pela análise dos dados, percebe-se que há motivação para realização de novos cursos corporativos on-line e cursos de Educação Formal. Esta é uma tendência dentro do Banco como demonstra a crescente oferta de MBAs e cursos de graduação a distância e constantes investimentos nos cursos corporativos on-line existentes. Os respondentes desta pesquisa estão aderindo a este novo modo de aprendizagem conforme mostra o resultado desta pesquisa.

Contudo, ainda existe por parte dos participantes a preferência por cursos presenciais o que denota ao Banco o desafio de romper as barreiras que o Ensino a Distância apresenta.

Um fato interessante a ser observado nesta pesquisa foi o considerável número de respostas no grau 3 que corresponde a “não discordo nem concordo” com o tema. Este fato faz-se a chegar a duas conclusões:

- a) por ser um novo método de aprendizagem, inovador e que exige o manejo de ferramentas *web*, muitos dos respondentes possuem certa restrição ao método e um receio a mudança;
- b) alguns destes respondentes demonstram serem indiferentes a este método por considerarem inócuos. Por ser um público que possui predominantemente curso superior, o conteúdo destes cursos pode parecer irrelevante se comparado a matérias mais complexas que são aprendidas em uma Faculdade.

Fazendo uma análise conjunta destas respostas pode se perceber que os participantes dos cursos corporativos virtuais oferecidos pelo Banco do Brasil tratados nesta pesquisa identificaram problemas de falta de equipamento (computadores não disponíveis) e falta de tempo para realizarem tais cursos. Este último fator se deve tanto pelas pesadas cargas de trabalho e diminuição de quadro de pessoal, como também pela falta de apoio de colegas e Gerencia da Unidade, principalmente em se tratando de respondentes lotados em Agências.

A reação dos respondentes quanto a assimilação de conteúdos e fatores de desempenho é satisfatória. A grande maioria afirmou que seus comportamentos e atitudes mudaram após a realização destes cursos, além de obterem um maior número de conformidade em processos. Porém notou-se também um número considerável de participantes que não discordam nem concordam com a pauta, indicando certa indiferença em relação aos cursos representando uma falha no processo de aprendizagem via sistema virtual.

Percebeu-se que apesar de se tratar de um público com alto grau de instrução, os participantes ainda preferem realizar cursos presenciais. Este fato pode se dar tanto pela dificuldade do uso de recursos *web* como também por restrições ao ensino a distância como a falta de aproximação física do professor e aluno, a falta de convívio com os demais participantes e a problemas de suporte técnico e congestionamento de rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por fim medir a percepção dos funcionários da Região de Porto Alegre com relação aos cursos corporativos on-line oferecidos pelo Banco do Brasil. Neste estudo, esta foi a denominação utilizada para definir treinamento via internet que é utilizado por empresas no treinamento e desenvolvimentos de seus funcionários. Acredita-se que o presente estudo atingiu os resultados a que se propôs, conforme a explanação a seguir.

O objetivo específico de descrever, pela da análise da literatura, a evolução histórica de T&D, com ênfase no ensino a distância e averiguar as características do *e-learning* no Banco do Brasil, através de sua Universidade Corporativa foi atingido.

O segundo objetivo específico de averiguar a estrutura do Acordo de Trabalho no Banco, com foco na perspectiva comportamento organizacional, possibilitou a análise estratégica do papel que a área de T&D têm para a instituição e a importância do fator humano neste processo de aprendizagem organizacional.

O terceiro e o quarto objetivo foram operacionalizados através de uma pesquisa quantitativa descritiva, com a aplicação de questionários de escala Likert em uma amostra não probabilística. Os funcionários avaliaram a sistemática do treinamento corporativo virtual presente no Banco através de um modelo de critérios e indicadores para avaliação de treinamentos virtuais propostos por Schroeder (2005), sob a ótica de indicadores baseados na qualidade e *BSC*. Outro aspecto medido foi a efetividade destes treinamentos com relação a aprendizagem de fatores de desempenho, que são comportamentos necessários para atingir metas do Acordo de Trabalho.

A pesquisa mostrou que os participantes, a maioria com pouco tempo de serviço na empresa e com alto grau de instrução, consideram esta sistemática de aprendizagem efetiva com relação a assimilação de conteúdos e mudanças de atitudes. Por outro lado, consta grande número de respostas indiferentes a esse tema, caracterizando um público que considera estes cursos inócuos ou possuem resistência ao ensino a distância.

Outra questão identificada foi a carência de espaços para a realização do treinamento e a falta de apoio da Gerência e colegas para conclusão dos módulos do curso e a preferência pela realização de treinamentos presenciais a virtuais pelos respondentes.

Neste sentido, para diminuir o número de respondentes sem opinião formada em relação ao tema, recomenda-se a inclusão de cursos com objetivos de aprendizagem mais voltados a produtos bancários e ao mercado financeiro, que a cada dia vem se tornando mais sofisticado.

Com relação a questão a falta de equipamentos, propõe-se a criação de pequenos espaços dentro das Unidades, equipados com um terminal, que possibilitem ao aluno concluir os módulos do curso de forma concentrada, sem a interferência de outros colegas e demandas de trabalho.

Finalmente, com as etapas acima descritas, o trabalho atingiu seu objetivo geral de medir a percepção dos funcionários da região de Porto Alegre. Entretanto esta pesquisa não pretende replicar este padrão para todos os funcionários pelo fato de a amostra definida ser não probabilística. Além disto, dos 50 funcionários escolhidos, apenas 36 retornaram seus questionários, tornando a amostra ainda menos representativa. Sobre este aspecto, a etapa de coleta de dados poderia ter sido feita em um período maior para que desse tempo de todos os participantes responderem.

REFERÊNCIAS

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Ozínia de Fátima Assunção. **Treinamento & Desenvolvimento**: para empresas que aprendem. Brasília: Editora Senac, 2006. p. 25-72.

FREITAS, Isa Aparecida. **A Avaliação de Desempenho é um Instrumento adequado para medir Impacto de Treinamento?** Brasília: 2005. Disponível em: <https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/red/Artigos.jsp>. Acesso em: 25 jun. 2007.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correia. **Educação Estratégica nas Organizações**: Como as Empresas de Destaque Gerenciam o Processo de Educação Corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 11-48.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque Profissional. São Paulo: Atlas, 1994. p. 63-69.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002. p. 147- 170.

MEISTER, Jeanne C. Tradução Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 19-165.

NAKAYAMA, M. K.; SILVEIRA, R.; PILLA, B. S. Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino à distância. *In*: NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S., BINOTTO E.(org). **E -RH: Conceitos e Práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo (RS): Universitária, 2006. p. 145.

ODENWALD, Sylvia B.; MATHENY, Willian G. Tradução Lenke Peres. **Impacto Global: Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Futura, 1996. p. 70-73.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração on Line**, São Paulo, vol. 2, n. 2, abril, maio e junho- 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm. Acesso em 01 jun 2007.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard**: Para Performance Total. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 37.

REGO JUNIOR, Luiz Carlos Moraes. E-learning. *In*:BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Um guia de Operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 221-233.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard**: e a gestão do Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 87-240.

RICARDO, Eleonora Jorge (Org). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 30.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos. São Paulo: Atlas, 1999. p. 130-152.

SANTOS, Luciana Pucci; MEDINA, Sonia Garcia Pucci. *In*: RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.) **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 136 p.

TOFFLER, Alvim. **A terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980. p. 378

SCHROEDER, Christine da Silva. **Critérios e Indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. 2005. 214 f. Projeto de Tese (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SCHROEDER, C. P.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S. Avaliação de treinamento corporativo virtual. *In*: NAKAYAMA, M.K; PILLA, B. S.;BINOTTO, E. (Org.) **E-RH**: Conceitos e Práticas de RH eletrônico. Passo Fundo (RS): Universitária, 2006. p. 237.

Site de consultado: www.bb.com.br

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES

Trabalho de Conclusão em MBA – Gestão de Negócios Financeiros – Escola de Administração – UFRGS

Caro colega, este questionário que lhes envio, fundamenta a conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros. Suas respostas me auxiliarão a definir: “Educação a Distância no Banco do Brasil – uma avaliação dos cursos corporativos virtuais oferecidos aos funcionários do Banco do Brasil”.

Saliento que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e que a identidade das pessoas que estão respondendo estas questões será preservada e as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outros fins.

Desde já, agradeço sua atenção!

Marjori Miranda
1276-9 Voluntários da Pátria/RS
marjori@bb.com.br

DADOS PESSOAIS

Sexo: () M () F

Faixa Etária: () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () > 55

Tempo de BB: ____ anos

Grau de Escolaridade:

() Ensino Médio () Especialização

() Graduação em Andamento () Mestrado

() Graduação () Doutorado

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 20 questões em uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada pergunta e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta colocando um “X” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.

Lembre-se:

- Cada questão deverá ter apenas uma resposta
- Todas as questões deverão ser respondidas

Para responder as questões, siga a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5



Sempre que necessito, possuo computador disponível para realizar curso via Internet na Agência.	1	2	3	4	5
Previamente à realização do curso, estipulo data para sua conclusão e sigo o cronograma.	1	2	3	4	5
A administração da Agência me reserva tempo suficiente para realizar os cursos na Internet.	1	2	3	4	5
Tenho facilidade de acessar e localizar estes cursos no sistema.	1	2	3	4	5
Tenho facilidade em realizar cursos pela internet e sei utilizar recursos de navegação da <i>web</i> .	1	2	3	4	5
A minha nota no final do treinamento condiz com o meu nível de aproveitamento em relação ao curso.	1	2	3	4	5
Acredito que as atividades propostas durante a realização dos cursos me ajudam a simular a prática no dia a dia bancário.	1	2	3	4	5
Tenho interesse em acessar a Sala do Aluno, onde constam estudos de caso, conteúdos extras, simulações, o glossário – como forma de complementar minha aprendizagem.	1	2	3	4	5
Comparando meus conhecimentos prévios com a avaliação final de meus conhecimentos após o curso, sinto que agreguei valor a eles.	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado a realizar novos cursos à distância, inclusive em nível de graduação e pós-graduação.	1	2	3	4	5
Prefiro realizar cursos pela internet a cursos presenciais.	1	2	3	4	5
Os cursos oferecidos pela Internet auxiliam no meu desenvolvimento e crescimento profissional.	1	2	3	4	5
Após a realização destes cursos, sinto que estou mais apto(a) em realizar Processos em conformidade e meu nível de erros diminuiu.	1	2	3	4	5
Apreendi sobre novos produtos após a realização destes cursos.	1	2	3	4	5
Acredito que meu comportamento e atitudes no trabalho mudaram após a conclusão destes cursos.	1	2	3	4	5
Ao realizar estes cursos estou estimulando meu auto-desenvolvimento.	1	2	3	4	5
Realizo estes cursos por considerar importantes para meu aprimoramento e não por uma imposição da Administração da Agência.	1	2	3	4	5
Considero estes cursos meios importantes para obter os conhecimentos necessários para atingimento de metas do Acordo de Trabalho.	1	2	3	4	5
Os treinamentos via internet oferecidos pelo banco facilitam a execução de minhas tarefas.	1	2	3	4	5
O Banco do Brasil investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5

ANEXO A – FREQUENCIA DE RESPOSTAS

	1	2	3	4	5
Sempre que necessito, possuo computador disponível para realizar curso via Internet na Agência.	6	9	5	9	7
Previamente à realização do curso, estipulo data para sua conclusão e sigo o cronograma.	6	11	6	12	1
A Administração da Agência me reserva tempo suficiente para realizar os cursos na Internet.	12	13	4	6	1
Tenho facilidade de acessar e localizar estes cursos no sistema.	1	4	11	10	10
Tenho facilidade em realizar cursos pela Internet e sei utilizar recursos de navegação Web.		1	7	12	16
Minha nota no final do treinamento condiz com meu nível de aproveitamento em relação ao curso.		1	5	20	10
Acredito que as atividades propostas durante a realização dos cursos me ajudam a simular a prática no dia a dia bancário.	2	4	10	13	7
Tenho interesse em acessar a Sala do Aluno, onde constam estudos de casos, conteúdos extras, simulações, o glossário – como forma de complementar minha aprendizagem.	2	3	8	15	8
Comparando meus conhecimentos prévios com a avaliação final de meus conhecimentos após o curso, sinto que agreguei valor a eles.			7	19	10
Sinto-me motivado a realizar novos cursos a Distância, inclusive em nível de graduação e Pós-Graduação.	1	2	6	11	16
Prefiro realizar cursos pela Internet a cursos presenciais.	10	7	3	8	8
Os cursos oferecidos pela Internet auxiliam no meu desenvolvimento e crescimento profissional.	1	3	7	11	14
Após a realização destes cursos, sinto que estou mais apto (a) em realizar processos em conformidade e meu nível de erros diminuiu.	1	1	7	21	6
Apreendi sobre novos produtos após a realização destes cursos.	3	3	5	17	8
Acredito que meu comportamento e atitudes no trabalho mudaram após a conclusão destes cursos.	4	2	6	16	8
Ao realizar estes cursos estou estimulando meu auto-desenvolvimento.	2	1	4	13	16
Realizo estes cursos por considerar importantes para meu aprimoramento e não por uma imposição da Administração da Agência.	3	1	4	15	13
Considero estes cursos meios importantes para obter os conhecimentos necessários para atingir metas do Acordo de Trabalho.	3	2	7	14	10
Os treinamentos via Internet oferecidos pelo Banco facilitam a execução de minhas tarefas.	2	5	6	17	6
O Banco do Brasil investe em Treinamentos e outras formas de desenvolvimento.	2	3	3	6	22