

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Fábio Marcelo Silva Venturini**

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE MBA A DISTÂNCIA em  
termos de aplicação do conhecimento: um estudo sobre o  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO  
BANCO ALFA**

**Porto Alegre**

**2011**

Fábio Marcelo Silva Venturini

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE MBA A DISTÂNCIA em  
termos de aplicação do conhecimento: um estudo sobre o  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO  
BANCO ALFA.**

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

Orientadora: Profa. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre**

**2011**

Fábio Marcelo Silva Venturini

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE MBA A DISTÂNCIA em  
termos de aplicação do conhecimento: um estudo sobre o  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO  
BANCO ALFA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

Dedico este trabalho a minha esposa, Karoline, que além do apoio, dedicação e amor que me trouxeram a motivação e tranquilidade necessárias para superação deste desafio, representa também o paradigma de perseverança que norteia minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Elaine Di Diego Antunes e minha tutora Nádia Brunetta pela paciência e orientações essenciais à realização deste trabalho.

Ao Banco em conjunto com a UFRGS por terem oferecido esta excelente oportunidade de crescimento e autodesenvolvimento.

Ao colega e amigo Marcelo Lorence Fraga pelos preciosos conselhos e ensinamentos oferecidos no início deste projeto.

Em especial a minha mãe, Ivanir Venturini, pelo seu amor em condicional sob o qual construo minha vida e também pelo seu apoio e dedicação constantes que me movem a crescer cada vez mais e me tornar um pessoa melhor a cada dia.

Finalmente gostaria de registrar um agradecimento especial em memória de meu pai, Marino Venturini, a pessoa mais importante em minha vida e que me ensinou mais do que se pode aprender e certamente com quem continuarei aprendendo sempre.

*A educação é aquilo que permanece depois  
que tudo o que aprendemos for esquecido.  
(Burrhus Frederic Skinner)*

## RESUMO

Este estudo aborda o tema de educação a distância como ferramenta para o autodesenvolvimento e carreira profissional dos funcionários do Banco Alfa, observando a necessidade atual de contínuo aperfeiçoamento exigido pelo mercado e as dificuldades de conciliar a escassez de tempo para se dedicar a uma educação convencional. A construção deste projeto se apóia na importância da educação a distância, abordada por Fredric Litto e Marcos Formiga em seus estudos sobre o tema, para a busca do autodesenvolvimento que atualmente se tornou indispensável para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, aliado à idéia do novo perfil do profissional que toma para si o controle e gestão de sua carreira. O objetivo geral desta pesquisa buscou avaliar a contribuição dos programas de MBA a distância, oferecidos por instituições de ensino externas em parceria com o Banco, para o desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco Alfa que participam ou já participaram desses programas. Para alcançar o objetivo proposto foi utilizado o método de pesquisa "Survey", classificado como exploratório, tendo uma abordagem quantitativa e formado por uma amostra não-probabilística de 1.035 funcionários. Para coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e abertas, aplicado por e-mail, sendo os dados obtidos, analisados pelo seu conteúdo e sua distribuição de frequência de forma comparativa. Após a tabulação e análise dos dados, se pode verificar que a maioria das pessoas que responderam a pesquisa, representando um índice de 97%, perceberam que a participação nos programas de educação a distância, objeto deste trabalho, trouxe benefícios para seu autodesenvolvimento, para seu desempenho no trabalho e alavancagem da carreira dentro da empresa. Desta forma ficou evidenciado que as modalidades de ensino a distância, apesar de ainda estarem em franco desenvolvimento no país, na percepção da maioria dos respondentes, representam uma excelente ferramenta, tanto de uso pessoal quanto organizacional, para busca de autodesenvolvimento pessoal e profissional.

**Palavras-chave: MBA - educação a distância – autodesenvolvimento – carreira**

## **ABSTRACT**

This paper addresses the topic of distance education as a tool for self development and work career of Alfa Bank employees, observing the present need for the continuous improvement required by the market and the difficulties of reconciling the shortage of time to devote to a conventional education. The construction of this project rests on distance education importance, approached by Fredric Litto and Marcos Formiga on their studies about this subject-matter, to the pursuit of self-development that actually is indispensable for the individuals personal and professional growth, allied to the idea of the new professional profile that takes on the control and management of his career. The objective of this research is to evaluate the contribution of distance MBA programs, offered by external educational institutions in partnership with the Bank, to the professional development of Alfa Bank employees, who participate or have participated in these programs. To reach the proposed objective was used the "Survey" research method, classified as exploratory, taking a quantitative approach and formed by a non probabilistic sample. For data collection was used a questionnaire with closed and open questions that was applied by e-mail, and the obtained data analyzed for their content and their frequency distribution in comparative way. After tabulating and analyzing data, it was able to see that the majority of respondents to the survey, representing a 97% rate, perceived that participation in distance education programs, object of this work, has brought benefits to their own development, to their job performance and career leverage inside the company. Then it was evident that the arrangements for distance education, although they are still increasing in the country, the perception of most respondents, represent an excellent tool, both for personal and organizational, to search for personal and professional self-development.

**Keywords: MBA - distance education - self-development - career**



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de questionários respondidos.....	27
Figura 2 - Sexo.....	28
Figura 3 - Faixa etária.....	28
Figura 4 - Tempo de Banco.....	29
Figura 5 - Distribuição de cargos.....	30
Figura 6 - Estágio do curso.....	30
Figura 7 - Motivo para participação no MBA a Distância.....	31
Figura 8 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	32
Figura 9 – Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no MBA a distância.....	33
Figura 10 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	34
Figura 11 - Resultados para o autodesenvolvimento.....	35
Figura 12 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	36
Figura 13 - Melhora do desempenho no trabalho.....	37
Figura 14 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	38
Figura 15 - Alavancagem da carreira.....	39
Figura 16 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	40
Figura 17 - EAD como ferramenta pessoal.....	41
Figura 18 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	42
Figura 19 - EAD como ferramenta corporativa.....	43
Figura 20 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	44
Figura 21 - Satisfação com o MBA a distância.....	45
Figura 22 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	46
Figura 23 - Intenção de participar de outro MBA a distância.....	46
Figura 24 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	47
Figura 25 - Motivos para participar de outro MBA a distância.....	48
Figura 26 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	49
Figura 27 - Motivos para NÃO participar de outro MBA a distância.....	50
Figura 28 - Representação gráfica de distribuição de freqüência.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de freqüência.	
Motivo para participação no MBA a distância.....	32
Tabela 2 – Distribuição de freqüência.	
Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com o MBA a distância.....	34
Tabela 3 – Distribuição de freqüência.	
Resultados para o autodesenvolvimento.....	35
Tabela 4 – Distribuição de freqüência.	
Melhora do desempenho no trabalho.....	37
Tabela 5 – Distribuição de freqüência.	
Alavancagem da carreira.....	39
Tabela 6 – Distribuição de freqüência.	
EAD como ferramenta pessoal.....	41
Tabela 7 – Distribuição de freqüência.	
EAD como ferramenta corporativa.....	43
Tabela 8 – Distribuição de freqüência.	
Satisfação com o MBA a distância.....	45
Tabela 9 – Distribuição de freqüência.	
Intenção de participar de outro MBA a distância.....	47
Tabela 10 - Distribuição de freqüência.	
Motivos para participar de outro MBA a distância.....	49
Tabela 11 - Distribuição de freqüência.	
Motivos para NÃO participar de outro MBA a distância.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	14
2.1.1	<b>Treinamento e Desenvolvimento (T&amp;D).....</b>	<b>15</b>
2.1.2	<b>Diferenças entre T&amp;D.....</b>	<b>16</b>
2.1.3	<b>Competência.....</b>	<b>17</b>
2.1.4	<b>Autodesenvolvimento.....</b>	<b>18</b>
2.1.5	<b>Carreira.....</b>	<b>19</b>
2.2	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD).....	20
2.2.1	<b>EAD no mundo.....</b>	<b>21</b>
2.2.2	<b>EAD no Brasil.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
3.1	MÉTODO.....	24
3.2	AMOSTRA.....	24
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4	APLICAÇÃO.....	25
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	ESTATÍSTICA GERAL.....	27
4.2	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA.....	31
4.2.1	<b>Qual o motivo que o levou a participar do programa de MBA a distância oferecido pelas Instituições de Ensino em parceria com o Banco?.....</b>	<b>31</b>
4.2.2	<b>Os conhecimentos adquiridos durante o programa de MBA a distância tiveram aplicação prática nas suas rotinas de trabalho?.....</b>	<b>33</b>
4.2.3	<b>A participação no programa de MBA a distância trouxe resultados positivos para seu autodesenvolvimento?.....</b>	<b>35</b>
4.2.4	<b>A participação no programa de MBA a distância melhorou seu desempenho no trabalho?.....</b>	<b>36</b>
4.2.5	<b>A participação no programa de MBA a distância trouxe benefícios para a alavancagem de sua carreira dentro da empresa?.....</b>	<b>38</b>

4.2.6	Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta pessoal para a busca de autodesenvolvimento?.....	40
4.2.7	Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta corporativa, quando utilizados pela empresa, para o desenvolvimento profissional dos funcionários?.....	42
4.2.8	Você está satisfeito com os resultados obtidos com o programa de MBA a distância do qual participa ou já participou?.....	44
4.2.9	Você pretende participar de outros programas de MBA a distância oferecidos por Instituições de Ensino em parceria com o Banco?.....	46
4.2.10	Questões abertas.....	48
4.2.10.1	Entrevistados que pretendem participar de outro programa de MBA a Distância.....	48
4.2.10.2	Entrevistados que não pretendem participar de outro programa de MBA a Distância.....	50
5	CONCLUSÃO.....	52
	REFERÊNCIAS.....	53
	ANEXO A – Instrumento de pesquisa.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas têm percebido, pela falta de mão-de-obra especializada, aumento da livre concorrência e o rápido desenvolvimento tecnológico, o aumento da necessidade de desenvolver seus funcionários com o objetivo de torná-los uma vantagem competitiva no mercado em que atuam. Por sua vez, as pessoas de modo geral, também percebem a crescente demanda das empresas por esta capacitação contínua e procuram cada vez mais a autogestão de suas carreiras profissionais.

Devido à constante busca das empresas por otimização de seus custos, necessidade de treinamento, desenvolvimento e capacitação de sua mão-de-obra, aliada às dificuldades das pessoas, devido à velocidade da vida moderna, para disporem de tempo para o estudo convencional, a educação a distância surge como oportunidade para suprir as necessidades tanto das organizações quanto de seus funcionários.

O Banco Alfa oferece subsídios a seus funcionários para participação em programas de MBA a distância, oferecidos por instituições de ensino que desenvolvem cursos nessa modalidade, como forma de capacitação e desenvolvimento, com objetivo de especializar seu quadro funcional de acordo com as estratégias atuais de Gestão de Pessoas direcionadas para a valorização dos indivíduos como um diferencial competitivo.

Este estudo tem como proposta explorar a temática acima referida, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a contribuição dos programas de MBA a distância, oferecidos por instituições de ensino, para o desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco Alfa que participam ou já participaram desses programas?

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar a contribuição dos programas de MBA a distância, oferecidos por instituições de ensino, para o desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco Alfa que participam ou já participaram desses programas.

Para que o objetivo geral do trabalho seja atingido, a pesquisa se desdobrará nos seguintes objetivos específicos:

- Verificar se, na visão dos funcionários que estão com o curso em

andamento, são identificados resultados positivos para o autodesenvolvimento;

- Verificar se há aplicação efetiva dos conhecimentos adquiridos durante a participação nos programas de MBA a distância nas rotinas das práticas de trabalho;
- Avaliar se, na visão dos funcionários que já concluíram o programa, houve percepção de melhora de desempenho em suas funções profissionais;
- Verificar se a participação nos programas de MBA a distância refletiu de maneira positiva para a alavancagem da carreira dentro da empresa.

Este estudo tem relevante importância para a empresa, funcionários e instituições de ensino que desenvolvem os programas de MBA. Para a empresa a importância se reflete no que diz respeito ao desenvolvimento contínuo de seus funcionários na busca de diferencial competitivo de mercado. Para os funcionários esta pesquisa pretende evidenciar a importância da busca contínua pelo autodesenvolvimento e a contribuição dos programas de MBA a distância para a alavancagem da carreira profissional dentro da empresa. Para as Instituições de Ensino este trabalho fornecerá feedback que poderá auxiliar em ações de aprimoramento dos cursos a distância que desenvolvem. A proximidade do pesquisador com o departamento responsável pela Gestão de Pessoas do Banco Alfa, facilita o acesso aos instrutores dos cursos internos da instituição, para fins de entrevistas, análise e coleta de dados. O fato de o pesquisador ser funcionário da empresa representa um aspecto importante para a viabilidade deste estudo, pois além de facilitar a aplicação dos questionários e levantamento dos dados, este também participa do programa em estudo, o que aumenta o seu interesse pelo tema.

Para que os objetivos propostos sejam viabilizados, será realizada uma pesquisa exploratória com aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas, através de uma abordagem quantitativa com tabulação e análise dos dados coletados.

Assim, após esta breve discussão que aborda o panorama da importância do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações e o modelo de educação a distância como ferramenta para este fim, apresenta-se o referencial teórico que sustentou este projeto de pesquisa e o método a ser utilizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Diferentemente do antigo conceito de Administração de Recursos Humanos (RH), mais voltado para o aspecto de gerência e controle de pessoas, a visão moderna de Gestão de Pessoas está mais direcionada para o desenvolvimento dos indivíduos e muda o foco do controle físico do trabalho para o controle psíquico. Pode-se ilustrar esta abordagem através do seguinte trecho:

*Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável (LIMONGI-FRANÇA, 2007, P.3).*

Atualmente as pessoas são vistas pelas empresas, dentro da ótica da moderna gestão de pessoas, como uma vantagem competitiva de mercado (BOHLANDER, 2003). Desta forma as organizações buscam cada vez mais profissionais qualificados e comprometidos com seu autodesenvolvimento profissional. Neste novo cenário empresas e indivíduos agem como co-autores da carreira e possibilidade de desenvolvimento (BOOG, 1999). Este foco no autodesenvolvimento se dá também pela verificação da importância das necessidades individuais, em relação às conservadoras técnicas de treinamento e desenvolvimento, onde os indivíduos eram treinados em grupos pressupondo-se que todos tinham as mesmas necessidades (BITENCOURT, 2003).

Esta nova abordagem se caracteriza pela comunicação e relacionamento da área de gestão de pessoas com os diversos setores da empresa, sempre alinhada ao planejamento estratégico da organização, tornando-se mais complexa e multifacetada. Como consequência de um novo posicionamento estratégico da área de recursos humanos, surge o aumento de importância e necessidade de investimentos no desenvolvimento de pessoas, tornando necessária a elaboração de um planejamento estratégico específico para este setor, a fim de alinhá-lo com o planejamento estratégico geral da empresa.

### 2.1.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

A evolução conceitual da prática de formação profissional pode ser claramente observada no século XVIII, nos primórdios do chamado “sistema de fábrica”, onde a falta de habilidade dos trabalhadores para a operação dos equipamentos fabris marcou o prenúncio da importância do investimento na capacitação dos operários (BOOG, 1999).

O crescimento do trabalho especializado a partir de meados do século XVIII, com a revolução industrial, potencializou a necessidade desta habilitação profissional e sistemática padronização do trabalho. Devido a esta crescente sistematização, por volta de 1886, nos Estados Unidos, algumas empresas começam a contar com escolas governamentais voltadas para a capacitação de profissionais, enquanto outras começam a criar escolas na própria fábrica. A partir de 1920 se pode dizer que o conceito de treinamento se solidifica e passa a ter uma evolução qualitativa. Em 1930 o treinamento passa a ser considerado como atividade administrativa e começa a integrar os planos estratégicos das empresas, ganhando uma conotação científica acerca de informações advindas das ciências comportamentais. Nos anos 70 a rápida evolução tecnológica trouxe a necessidade da contínua atualização da aprendizagem, evidenciando, naquele momento, a ocorrência de outro salto qualitativo das estratégias de formação profissional. Para o novo cenário que se apresenta, os programas de formação passam a ter importância direta no sucesso do negócio. As empresas passam a investir mais, não só no treinamento, mas também no desenvolvimento de seus funcionários. Porém a medida que os investimentos avançam neste setor, aumenta também o receio das empresas de perderem seus profissionais para a concorrência, pois estes passam a ter um maior valor agregado (BOOG, 1999).

O breve histórico, relatado no parágrafo anterior, possibilita verificar a evolução das práticas de treinamentos sistemáticos para as estratégias de desenvolvimento de pessoas que atualmente tem com característica crescente o autodesenvolvimento, que torna o indivíduo o gestor de seu próprio crescimento pessoal e profissional.



### 2.1.2 Diferenças entre T&D

Os termos treinamento e desenvolvimento não são equivalentes, conforme abordagem de (FRANÇA, 2007), é possível diferenciá-los da seguinte forma: treinamento como um processo sistemático para promoção da aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que tragam melhoria na relação entre os funcionários e suas funções, e desenvolvimento como um processo mais voltado para o aperfeiçoamento das pessoas e de suas capacidades, com objetivo de torná-los peças valiosas dentro da empresa tendo com característica principal o longo prazo. Podemos dizer que enquanto o treinamento foca resultados de curto prazo direcionados para o cargo/função, o desenvolvimento se volta mais para o funcionário e seu crescimento profissional, aliado à visão de pessoas como vantagem competitiva (BOHLANDER, 2003).

Ainda sobre desenvolvimento se pode citar o seguinte trecho:

*[...] pesquisadores que exploram a estrutura do processo de desenvolvimento argumentam que o desenvolvimento é um processo vitalício que envolve aperfeiçoamento gradual, incremental, com etapas revolucionárias abruptas, sendo que cada uma influencia o modo como os indivíduos constroem o significado sobre eles e suas experiências (PEDLER, 1994 apud BITENCOURT, 2010, P.39).*

Independente do foco ou da diferença entre os conceitos de T&D, verifica-se que é consenso para as organizações a importância destas ferramentas para administrar as competições internas por ascensão de carreira, juntamente com a competição organizacional por nichos e segmentos de mercado. Quando bem preparadas as pessoas se tornam mais confiantes e produzem melhor, enquanto que quando mal preparadas estão mais sujeitas a decisões erradas (FRANÇA, 2007).

Dentro das diversas etapas para elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento que passam pelas definições de cargo, a identificação e validação de talentos, elaboração e validação do planejamento, tipos de ambiente, modelos de aprendizagem e avaliação, na etapa inicial deste planejamento, onde se procura identificar as competências exigidas pelo cargo a ser ocupado, é importante entender competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Este conjunto de recursos, conhecido como CHA, busca sintetizar as qualidades essenciais para definição de competência (FRANÇA, 2007).

### 2.1.3 Competência

O conceito de competência, segundo Mascarenhas (2008), surge a partir de 1990 com a intensificação da evolução tecnológica que trouxe uma nova lógica de trabalho para as organizações, caracterizada pela baixa previsibilidade das tarefas e aumento da informatização. Isto trouxe mudança do conteúdo dos cargos e dos pré-requisitos para ocupá-los. Esta nova configuração da execução do trabalho, para muitos outros autores, faz com que as empresas enfatizem o trabalho em equipe levando a responsabilidade da execução para o coletivo, exigindo assim novos conhecimento e atitudes das pessoas.

Em outra abordagem podemos verificar que o conceito de competência não se reduz ao saber ou ao saber fazer e sim à capacidade de mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa condição particular (MANSSOUR, 2001).

Ainda sobre noção de competência se pode citar o seguinte trecho:

*[...] refere-se à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e recursos presentes no meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.). (BITENCOURTE, 2010, P.176).*

Segundo outros autores, competências podem ser definidas como um conjunto de saberes utilizado por pessoas para resolver situações reais no trabalho, de forma a não se poder desvincular a ação da competência, pressupondo que determinado conhecimento deve orientar uma ação (BITENCOURTE, 2010, P.176).

Contextualizadas na sociedade contemporânea, que passa por grandes transformações sociais, econômicas e culturais que resultam em um processo de reestruturação produtiva, segundo Wood Junior (2002), as organizações tem como desafio desenvolver e usar instrumentos que garantam um nível de competitividade permanente. A obtenção de vantagem competitiva procurada pelas empresas se alinha à gestão estratégica de recursos humanos, competências, capital intelectual

entre outras, evidenciando a ênfase das pessoas como determinante para o sucesso organizacional.

#### **2.1.4 Autodesenvolvimento**

Com esta nova visão, onde as empresas passam a tratar seus funcionários não mais como simples números, mas sim, como indivíduos com competências e necessidades individuais, surge o paradoxo da necessidade frenética da busca por desenvolvimento e capacitação por parte das pessoas, para entrarem e se manterem no mercado de trabalho. A tendência atual de capacitação de pessoas está mais focada para o desenvolvimento que, por ter como característica ser uma ação de longo prazo, conseqüentemente demanda maior nível de investimento. Desta forma as pessoas, de modo geral, se vêm obrigadas a buscar seu próprio desenvolvimento que, aliado à velocidade das mudanças e do rápido avanço tecnológico que vivemos, deve ocorrer de forma contínua e sistemática. Assim a busca do autodesenvolvimento se torna um diferencial para o crescimento profissional das pessoas, porém esbarra no paradigma da educação convencional. Para o bom autodesenvolvimento um fator importante a ser observado é o comprometimento pessoal, ou seja, o domínio pessoal como se pode citar no seguinte trecho:

*Senge (1990, p.16) refere-se à disciplina do domínio pessoal como o conhecimento de si mesmo “[...] pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e a aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva” (SENGE, 1990 apud BITENCOURT, 2010, P.41).*

Sobre este contexto de autodesenvolvimento é possível inferir duas grandes abordagens. A primeira como uma estratégia do indivíduo com autonomia na gestão de seu próprio desenvolvimento e a segunda como uma estratégia da organização na busca de otimização de recursos financeiros, principalmente na área de gestão de pessoas para o desenvolvimento de seus profissionais (BITENCOURTE, 2010).

### 2.1.5 Carreira

É consenso que encontrar uma só definição para carreira é muito difícil como, por exemplo, se compararmos a carreira militar que consiste em uma estabilidade ocupacional com e a carreira de um executivo de negócios que tem uma característica de maior mobilidade. Apesar de diversas diferenças conceituais sobre diferentes fatores que influenciam a definição de carreira, se pode observar que todas as vertentes entendem que o básico passa pela idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido (DUTRA, 2002).

Balassiano e Costa (2006) identificam diferentes concepções de carreira dentro do mercado formal, ou seja, a de carreira profissional mais voltada para a área de formação acadêmica e o de carreira organizacional que são aquelas desenvolvidas dentro das organizações, ambas associadas à trajetória profissional do indivíduo. Atualmente, segundo os autores, também é possível verificar um tendente crescimento das carreiras liberais caracterizadas pelo desenvolvimento de funções dentro do mercado informal.

Para Boog (1999) é importante observar que, apesar de se ter um plano de carreira próprio, o indivíduo pode fazer parte do plano de carreira de outra pessoa. Isto fica bem caracterizado dentro de uma empresa para postos de trabalho assalariados ou no mercado de serviços para a figura dos consultores. Desta forma estas inter-relações serão efetivas para o planejamento da carreira à medida que se conheça bem os objetivos a serem alcançados.

França (2007) entende que o bom desenvolvimento da carreira leva à motivação e ao comprometimento, desta forma as empresas devem participar cada vez mais ativamente do planejamento de carreira de seus funcionários.

No momento atual de grandes mudanças e no ritmo intenso com que estas ocorrem, segundo Ivancevich (2008), as empresas se vêem como participantes ativos na gestão de carreira de seus funcionários, muitas vezes devido à falta de capacidade das pessoas gerirem sistematicamente suas carreiras buscando alinhar seus objetivos pessoais com os almejados pela empresa. Esta prática está diretamente ligada à identificação de que, mesmo para empresas com um futuro

promissor, o segredo da obtenção de um bom desempenho está diretamente ligado ao desenvolvimento de seus funcionários.

Dentre as muitas ferramentas desenvolvidas para treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro e fora das organizações e também disponíveis para a busca de construção de carreira e autodesenvolvimento, a modalidade de educação a distância tem crescido muito nos últimos tempos e solidificado sua posição.

## 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

De acordo com a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2001), as definições para EAD são variadas, mas a maioria converge para o conceito de que educação a distância é a educação formal onde as atividades de ensino e aprendizagem são desenvolvidas sem que o professor e aluno se encontrem no mesmo local e não necessariamente no mesmo tempo.

Pode-se destacar como pontos positivos para este crescimento a inclusão de pessoas com deficiências físicas e mentais, o acesso para pessoas que moram em lugares isolados, para àquelas que por motivos de ordem familiar não podem sair de casa, para pessoas enfermas e idosas com dificuldades de locomoção e também para indivíduos que devido ao seu horário de trabalho não conseguem conciliar um horário de aula. Mas apesar de seus pontos fortes, na otimização do tempo e diminuição dos custos, esta modalidade de ensino ainda encontra resistência. As pessoas de maneira geral ainda têm dúvidas sobre a qualidade deste tipo de ensino e o seu reconhecimento pelo mercado de trabalho. De certa forma o paradigma do professor em sala de aula ainda denota à educação convencional características de qualidade e confiabilidade difíceis de ignorar.

Por outro lado, no contexto atual em que vivemos, devido à velocidade da vida moderna e a da intensa gama de informações disponíveis, as pessoas têm cada vez menos tempo para despender com o estudo convencional. A educação a distância vem se adequar a esta necessidade de otimização de tempo. De posse do correto instrumental tecnológico, as pessoas conseguem estudar no conforto de suas residências sem precisar despender tempo e dinheiro para se locomover até

uma sala de aula. Desta forma a EAD se tornou uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento atrativa para as organizações.

Para as empresas de modo geral o ponto forte da modalidade de ensino a distância é o baixo custo para a capacitação de seus funcionários, que aliado às facilidades de inclusão e acesso à educação fazem desta ferramenta uma excelente oportunidade para pessoas buscarem seu autodesenvolvimento e para as empresas mais um recurso para o desenvolvimento de suas estratégias corporativas.

### **2.2.1 EAD no mundo**

Segundo a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2001) as práticas de Estudo a Distância como conhecemos hoje, tem seus primeiros registros por volta de 1728, sendo no final do século XVIII fortemente caracterizadas pelo ensino por correspondência.

A utilização de meios de comunicação em massa passa a ser utilizada pela BBC, a partir de 1928, para a educação de adultos através do rádio. Não obstante a isso a utilização do sistema de correios permaneceu de maneira eficiente na função de educação a distância, tendo sido amplamente utilizado na capacitação de recrutas americanos para a recepção de Código Morse no decorrer da Segunda Guerra Mundial (LITTO, 2009). Em 1950 surge no cenário de educação a distância a televisão que até os dias de hoje tem canais voltados unicamente para programas educativos.

Ainda segundo Litto (2009) o verdadeiro impulso na EAD se deu em meados dos anos 60 com a institucionalização de várias ações iniciadas na Europa, mais especificamente na Inglaterra e França, onde podemos citar como exemplo a criação em nível universitário da Open Universit do Reino Unido. Atualmente são mais de 80 países nos cinco continentes que adotam a EAD em todos seus níveis. Hoje temos novas tecnologias que permitem a ampliação do potencial das práticas de EAD, pela utilização dos recursos de Internet que permitem a transferência de dados digitalizados com mais velocidade, conceituado por Litto (2009) como “telemática” se referindo a fusão da informática com a telecomunicação, que possibilita um aprendizado mais interativo através de caminhos não lineares, ou seja, que o

estudante determina seu ritmo, seu caminho, sua velocidade, em outras palavras, se torna o gestor de seu desenvolvimento e aprendizagem.

### **2.2.2 EAD no Brasil**

Os primeiros registros de ensino a distância no Brasil, segundo pesquisas, data de um período pouco anterior ao ano de 1900 no Rio de Janeiro, que fazem referência a anúncios de jornais que divulgavam cursos de datilografia por correspondência, ministrados por professores particulares. Apesar disso o marco considerado foi o ano de 1904 quando houve a instalação no país de filiais de escola norte-americana que oferecia cursos profissionalizantes por correspondência, na área de comércio e serviços, para pessoas a procura de emprego. Em 1923 o rádio entra no cenário de EAD podendo se destacar as atividades do SENAC em 1946 pela criação, no Rio de Janeiro e São Paulo, da Universidade do AR que em 1950 alcançou 318 localidades. A Igreja Católica no final desta década também criou algumas escolas radiofônicas de educação de base. A televisão entra em cena, de maneira positiva, entre as décadas de 1960 e 1970 tendo criado, nos anos subseqüentes, a TV Educativa que permanece em atividade até os dias de hoje. (LITTO, 2002).

A regulamentação do ensino a distância no Brasil ocorreu a partir de setembro de 1996 com a promulgação da Lei 9.394 que versava sobre as diretrizes e bases da educação e que em seu artigo 80 possibilitou o uso orgânico da modalidade de educação a distância em todos os níveis de ensino do país, artigo este regulamentado pelos Decretos 2.494 e 2.561 de 1998. Em 2005 entra em vigor o Decreto 5.622 que revogou os anteriores e se mantém em vigência até hoje. Este último regulamenta vários aspectos da educação a distância como, por exemplo, o credenciamento institucional, supervisão, acompanhamento e avaliação.

De acordo com as referências de qualidade para EAD, elaboradas pelo Ministério da Educação, não há um modelo único de educação a distância. A natureza do curso e as condições e necessidades dos estudantes é que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada. Devido a essa complexidade e necessidade de uma abordagem sistêmica, o Projeto Político Pedagógico de um

curso na modalidade de EAD deve abranger os seguintes aspectos: Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; os sistemas de comunicação; o material didático a ser utilizado; os moldes de avaliação; a equipe multidisciplinar; a infra-estrutura de apoio; a gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira.

Conforme artigo publicado por Fredric Litto (1997, p.1) sobre as perspectivas da educação a distância no Brasil, pode-se observar que desde 1979 o ensino a distância no Brasil vem enfrentando dificuldades para sua implantação e desenvolvimento, ora pela miopia de políticos e classes conservadoras, ora pelo desinteresse do próprio público ao qual os projetos foram destinados.

Atualmente, com o avanço tecnológico e crescimento da Internet no país, as Instituições de Ensino têm desenvolvido modalidades de ensino a distância oportunizando às pessoas a possibilidade de gerirem seu autodesenvolvimento de acordo com suas necessidades e disponibilidade de tempo, possibilitando desta forma o aprimoramento contínuo tão demandado pelo atual mercado de trabalho.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste projeto foi utilizado o método de pesquisa “Survey”, classificado como exploratório, tendo uma abordagem quantitativa e formado por uma amostra não-probabilística. Para coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e abertas, aplicado por e-mail, sendo os dados obtidos, analisados pelo seu conteúdo e sua distribuição de frequência de forma comparativa, justificado nos parágrafos a seguir.

#### 3.1 MÉTODO

Na pesquisa Survey, conforme Babbie (1999), existem muitas razões diferentes que justificam sua utilização, porém os três objetivos que tem mais importância e representam todos os diferentes interesses são: descrição, explicação e exploração. A classificação exploratória, de acordo com Malhotra (2004), é a que busca explorar um problema para prover critérios e maior compreensão. Para Gil (2002) tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias. A abordagem quantitativa, segundo Roesch (2009), implica em medir a relação entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Desta forma este projeto procurou discutir conceitos ainda não esclarecidos e também trabalhar os temas abordados na fundamentação teórica. Outro fator importante foi facilitar a tabulação dos dados e a quantificação estatística e percentual de seus resultados para melhor análise e alcance dos objetivos propostos.

#### 3.2 AMOSTRA

Amostra não-probabilística, conforme Malhotra (2004), é uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória confiando no julgamento do pesquisador o que caracteriza uma técnica de amostragem por conveniência, que no caso em questão objetiva também a minimização de custos do projeto. Desta forma

foi formada uma amostra de 1.035 funcionários matriculados no curso de Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo 534 com o curso em andamento e 501 das turmas de 2005, com preferência para serem consultados aqueles que mantêm vínculo de trabalho com a empresa, a fim de facilitar o acesso do pesquisador a estas pessoas. Funcionários sem vínculo com o Banco, por motivos de aposentadoria ou desligamento, foram consultados de acordo com o interesse e a facilidade de contato.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário, para (GIL 2002), consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. As perguntas foram fechadas com a utilização da pergunta aberta em determinado ponto específico que o pesquisador entendeu necessário para analisar a visão conceitual de seus pesquisados. Antes do início da pesquisa foi realizado um pré-teste para a validação do instrumento. Para obtenção de informações corporativas acerca dos programas em questão, foram consultados funcionários do departamento de Gestão de Pessoas do Banco Alfa, bem como os sistemas corporativos (mediante devida autorização dos departamentos competentes) e o portal da Universidade Corporativa da empresa.

### 3.4 APLICAÇÃO

O questionário foi enviado por meio eletrônico (e-mail) a fim de alinhar este projeto à estratégia de Responsabilidade Socioambiental desenvolvida pela empresa, evitando o gasto de papel e também para realizar a presente pesquisa no mesmo ambiente virtual em que está inserido o programa foco deste estudo. Desta forma também foi mais fácil e rápido o envio dos questionários para o público pesquisado, bem como o retorno destes formulários devidamente respondidos.

Conforme Malhotra (2004) a Internet desempenha uma papel valioso em todas as fases do trabalho de campo.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados e tabulação dos dados obtidos com os questionários foram analisados pela distribuição de freqüência, sendo observados aqueles que surgiram com maior intensidade em um conjunto de dados, e também a análise comparativa para os dados obtidos de uma fração da amostra que apresentou diferenças significativas, como por exemplo, entre os funcionários que estão com o curso em andamento e os que já o concluíram. De acordo com Malhotra (2004) estes métodos tratam de uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas e diferentes valores de uma variável e expressar esta contagem em termos de percentagem.

A análise de conteúdo segundo Vergara (2005) é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto. Esta análise foi utilizada para avaliar a visão conceitual das diferentes opiniões recebidas.

Para auxiliar na tabulação dos dados, foi desenvolvido um banco de dados no sistema Access 97 e posteriormente feita a exportação dos dados para o aplicativo Excel 2003 para confecção de gráficos e tabelas, a fim de proporcionar uma melhor análise e quantificação dos resultados obtidos, conforme demonstrado no capítulo de resultados a seguir.

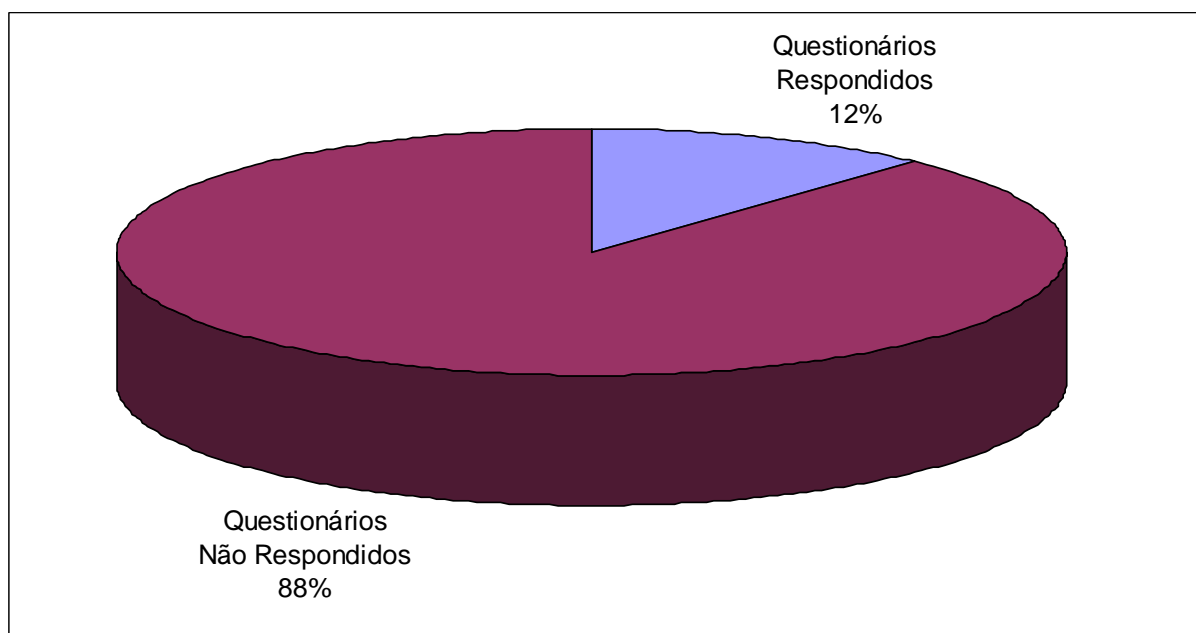
## 4 RESULTADOS

Realizada a pesquisa, com o método Survey, se chegou a excelentes resultados provenientes de uma amostra representativa da população alvo da pesquisa que contribuiu positivamente para a conclusão do estudo proposto.

Os resultados dos questionários respondidos foram analisados quantitativamente, em sua totalidade, de forma percentual e para as questões de número 6 até a 14, também pela sua distribuição de frequência, buscando analisar as respostas de acordo com a visão dos respondentes a fim de verificar se o cargo ocupado pelo funcionário dentro da empresa influencia na sua percepção a cerca dos programas de educação à distância objeto desta pesquisa.

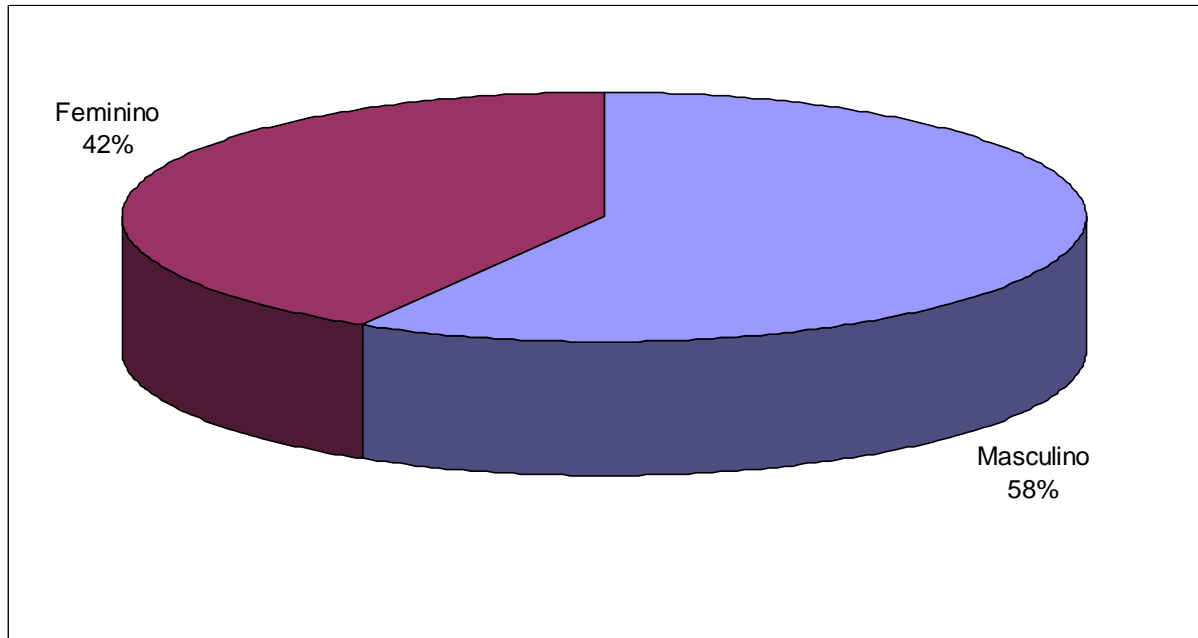
### 4.1 ESTATÍSTICA GERAL

Foram enviados 1.035 questionários, que ficaram a disposição dos respondentes por um período de 18 dias (de 18/07/2011 até 05/08/2011), dos quais foram respondidos 125 que representam 12% da população pesquisada.



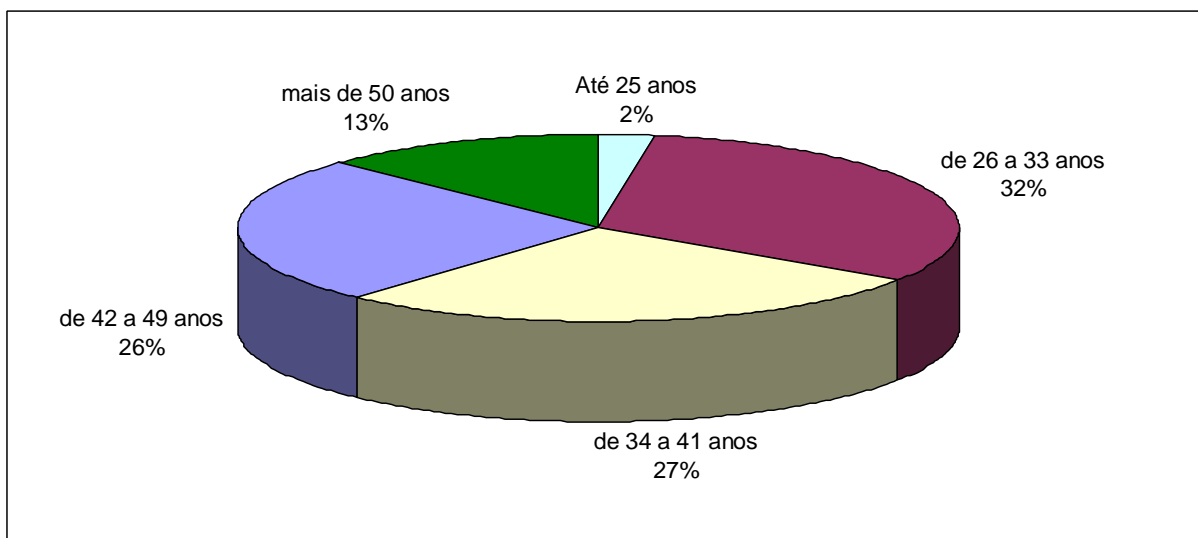
**Figura 1 – Número de questionários respondidos**

Os questionários respondidos apresentaram sua composição de 58% de homens e 42% de mulheres como é possível verificar na figura 2.



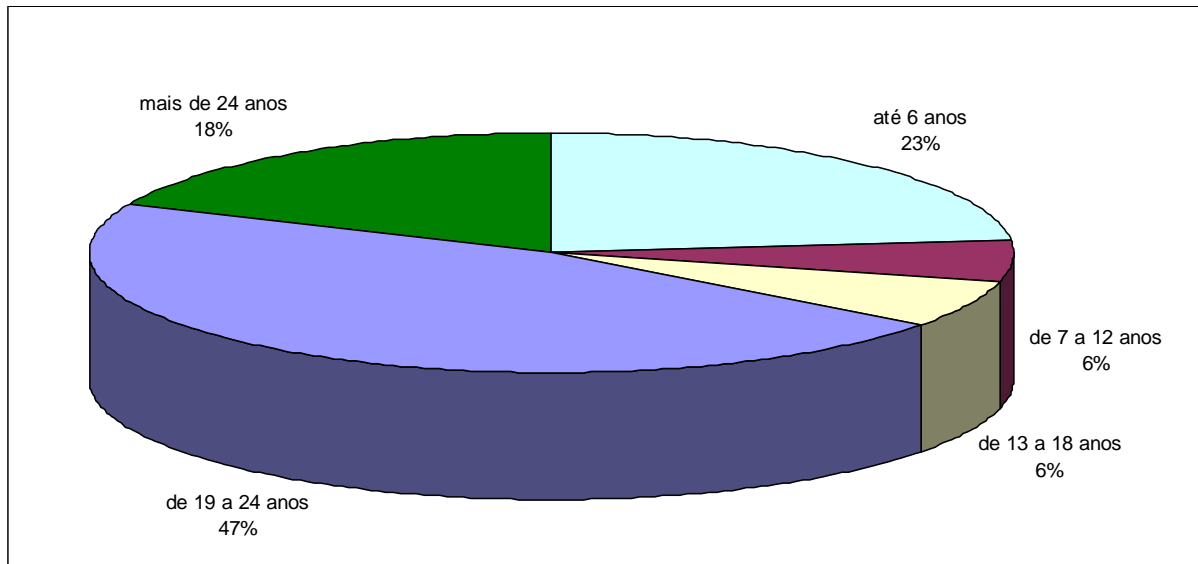
**Figura 2 - Sexo**

A faixa etária predominante ficou entre 26 e 49 anos apresentando 32% do público pesquisado, enquanto que funcionários com menos de 25 anos apresentaram o menor número com apenas 2% população total dos respondentes.



**Figura 3 – Faixa etária**

O tempo de empresa apresentado na pesquisa se concentrou na faixa de 19 a 24 anos de banco com 47% dos respondentes. As faixas de 7 a 12 e 13 a 18 somadas representam 12% como é possível verificar na figura 4.



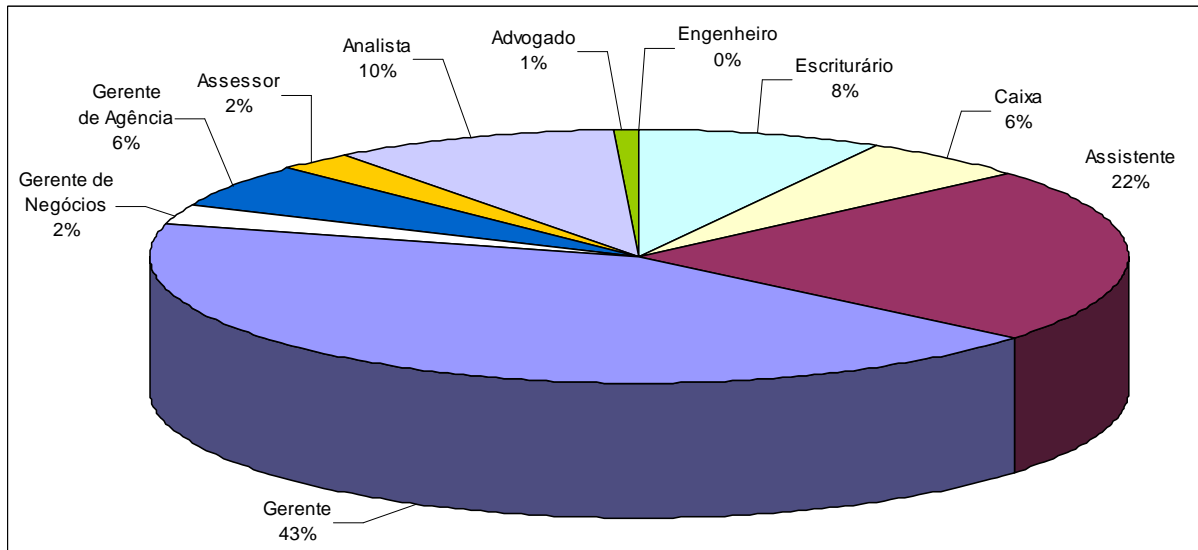
**Figura 4 – Tempo de Banco**

Na questão número 4, do instrumento de coleta de dados utilizado, o objetivo foi identificar os cargos ocupados pelos respondentes. Com esta segmentação se buscou verificar se o cargo ocupado pelo funcionário dentro da empresa influencia na sua percepção acerca dos benefícios alcançados com a participação nos programas de MBA a distância objeto desta pesquisa. Os dados obtidos com as respostas das questões de 6 a 14, foram analisados quantitativamente e também de acordo com a distribuição de freqüência agrupada pelos cargos dos respondentes.

Para organização da fase de tabulação dos dados foi realizado o agrupamento de alguns cargos de níveis hierárquicos afins, categorizados da seguinte forma:

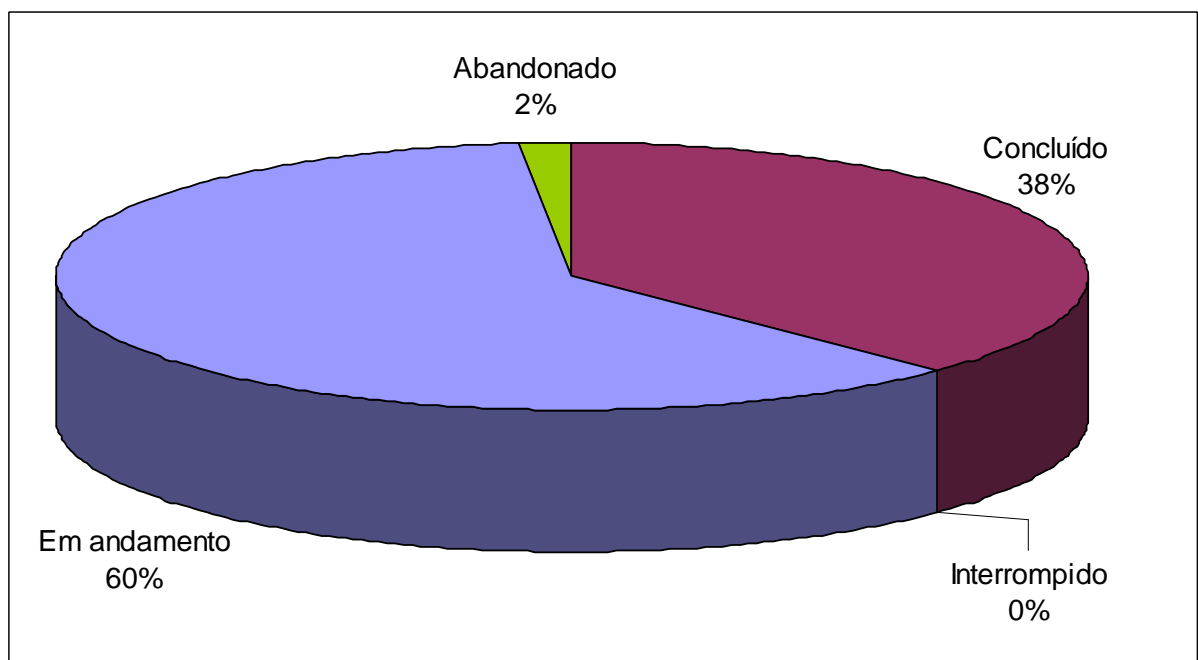
Os cargos de Gerente de Negócio e Gerente de Agência foram agrupados como “Administradores”, enquanto que os de Analista, Assessor, Advogado e Engenheiro foram agrupados como “Cargos Técnicos”. Os demais cargos informados pelos respondentes foram mantidos conforme originalmente informados nos questionários respondidos a saber: Posto Efetivo (Escriturário), Caixa, Assistente e Gerente (Gerência média).

Na figura 5, segue a representação percentual dos cargos considerados nesta pesquisa, onde é possível observar a predominância dos cargos de Gerentes e Assistentes, que juntos representam 65% dos respondentes.



**Figura 5 – Distribuição de cargos**

Verificou-se que 60% dos respondentes estão com o curso em andamento, 38% já concluíram o curso, 2% abandonaram e a opção de interrupção não apresentou nenhuma ocorrência, com é possível observar na figura 6.



**Figura 6 – Estágio do curso**

## 4.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Procurou-se elaborar também, além da análise percentual, uma análise de frequência das respostas relacionada aos cargos ocupados pelos respondentes, que será apresentada na sequência.

### 4.2.1 Qual o motivo que o levou a participar do programa de MBA a distância oferecido pelas Instituições de Ensino em parceria com o Banco?

Esta questão procura identificar o motivo que levou os funcionários a participarem dos programas de MBA a distância oferecidos pelas Instituições de Ensino em parceria com o Banco. Fica evidenciado no quadro a seguir, representado na figura 7, que o motivo principal para a participação nestes programas de MBA a distância é a busca do desenvolvimento profissional indicado por 84% dos respondentes. Os demais motivos se dividem em realização pessoal com 7%, baixo custo com 6%, imposição do cargo ou da empresa com 2% e perspectiva de aumento salarial com 1% das respostas.

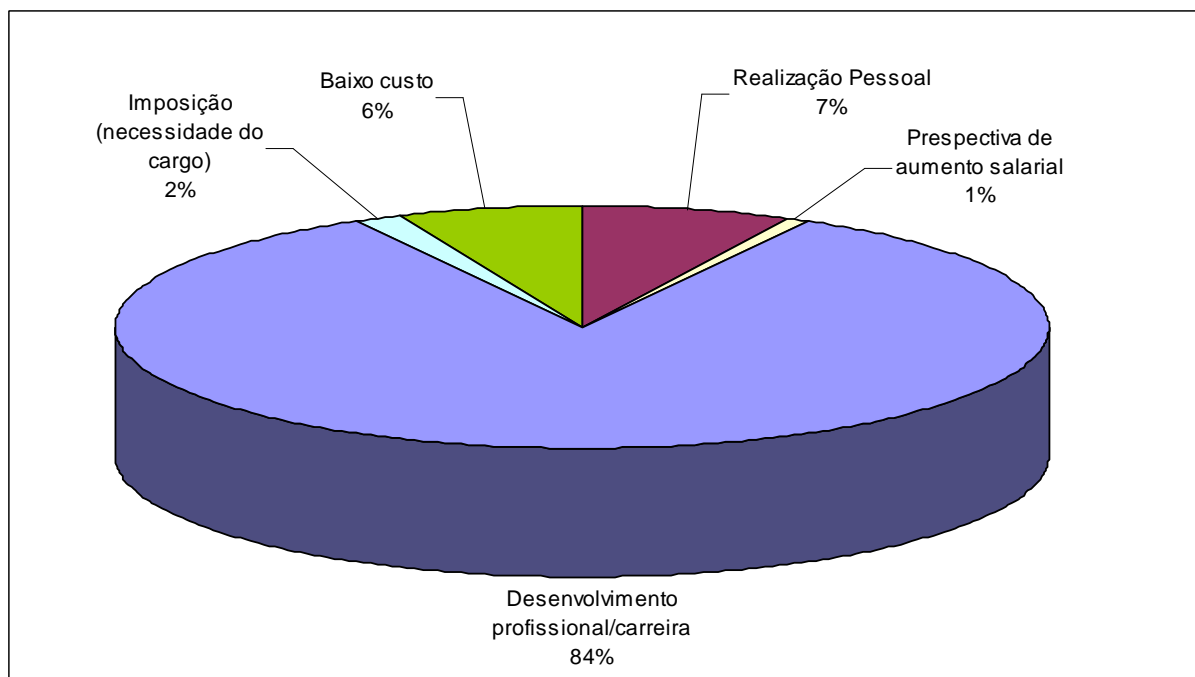


Figura 7 – Motivo para participação no MBA a distância

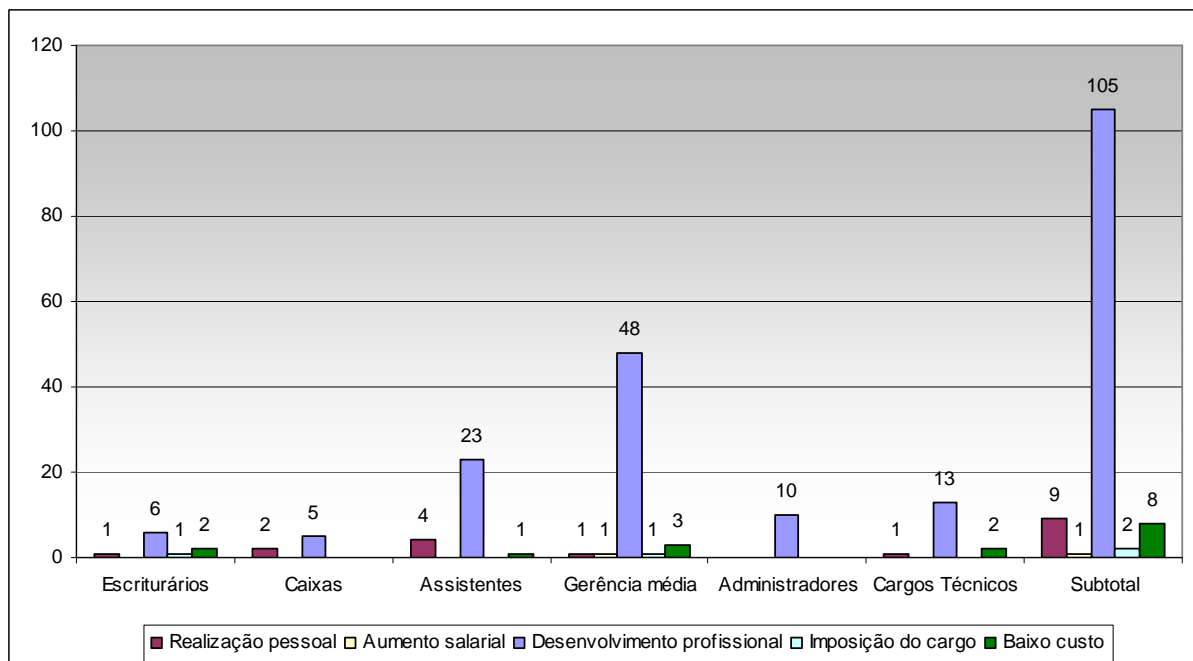


Na análise de distribuição de frequência desta questão, se pode observar que a busca pelo desenvolvimento profissional é uma tendência predominante em todos os cargos, sendo que os respondentes dos cargos Administrativos apresentam unanimidade em sua resposta, como se pode observar no gráfico da figura 8.

**Tabela 1 – Distribuição de Frequência  
Motivo para participação no MBA a Distância**

Cargos	Realização pessoal	Aumento salarial	Desenvolvimento profissional	Imposição do cargo	Baixo custo
Escriturários	1		6	1	2
Caixas	2		5		
Assistentes	4		23		1
Gerência média	1	1	48	1	3
Administradores			10		
Cargos Técnicos	1		13		2
Subtotal	9	1	105	2	8

Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor



**Figura 8 – Representação gráfica de distribuição de frequência  
Motivo para participação no MBA a distância**

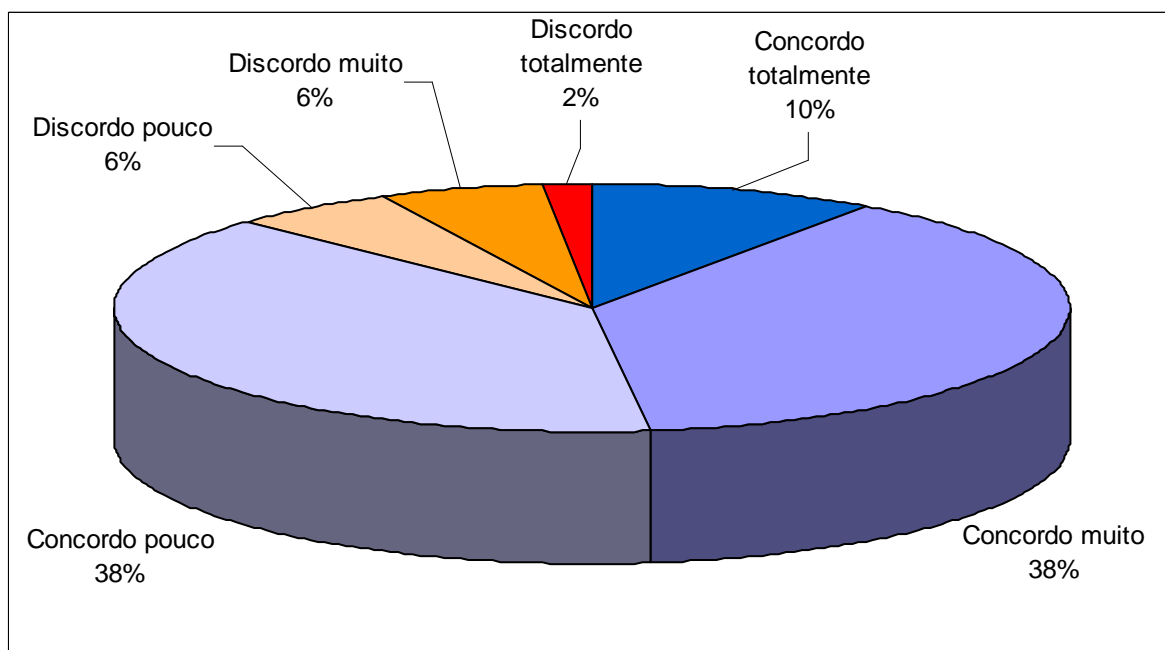
O grande número de respondentes que indicaram a busca de desenvolvimento como principal motivo para participar destes programas de MBA a distância, demonstra a grande preocupação com a gestão de suas carreiras que, conforme Dutra (2002), além dos estímulos criados pelas organizações se pode observar também a pressão do ambiente social para que as pessoas planejem suas

carreiras. Essa necessidade de planejamento e construção da carreira também é observada por Lemos (2006), quando identifica que a qualificação profissional deixa de ser uma atividade concentrada em um período da vida do trabalhador e se torna uma exigência pela atualização permanente de suas capacidades, levando este a um movimento individual constante na busca de novas habilidades e disposições.

#### 4.2.2 Os conhecimentos adquiridos durante o programa de MBA a distância tiveram aplicação prática nas suas rotinas de trabalho?

Neste item se procurou verificar se os conhecimentos adquiridos durante o programa de MBA a distância tiveram aplicação prática nas rotinas de trabalho dos entrevistados.

Verificou-se que 86% dos respondentes concordam que os conhecimentos adquiridos nestes programas têm aplicação prática em suas rotinas de trabalho.



**Figura 9 – Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no MBA a distância**

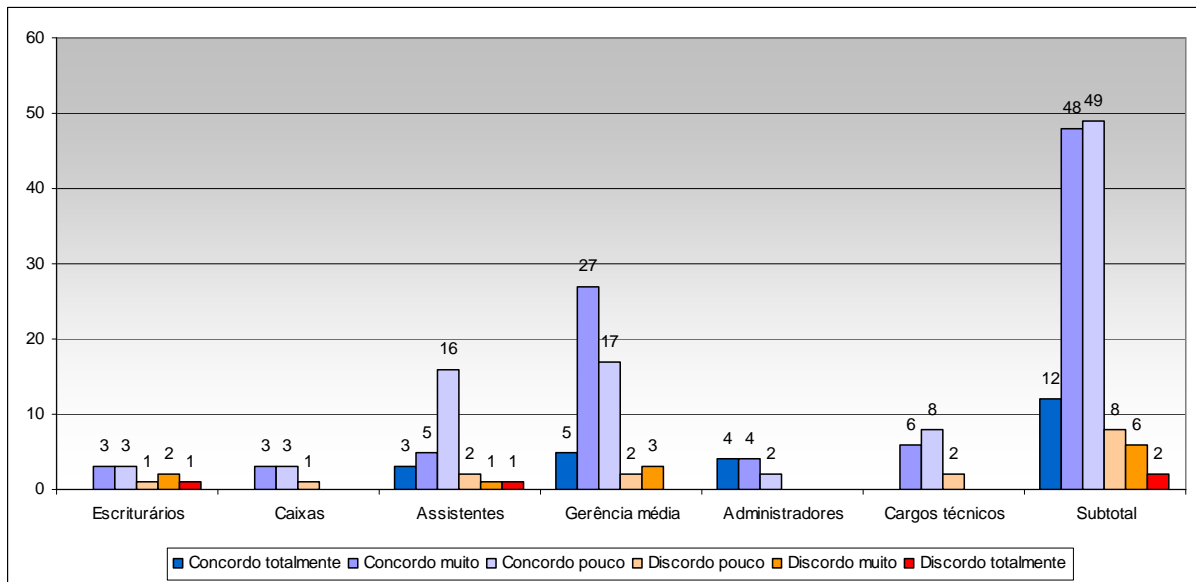
A freqüência apresentada pelos dados obtidos, conforme figura 10, mostra a mesma tendência da questão anterior, ou seja, uma predominante concordância entre todos os cargos pesquisados, mostrando que 48 dos respondentes concordam muito e 49 concordam pouco. Podemos observar também que a metade dos

respondentes com cargos de gerência média concorda muito que os conhecimentos adquiridos têm aplicabilidade em suas rotinas de trabalho.

**Tabela 2 – Distribuição de Frequência  
Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no MBA a distância**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários		3	3	1	2	1
Caixas		3	3	1		
Assistentes	3	5	16	2	1	1
Gerência média	5	27	17	2	3	
Administradores	4	4	2			
Cargos técnicos		6	8	2		
Subtotal	12	48	49	8	6	2

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**

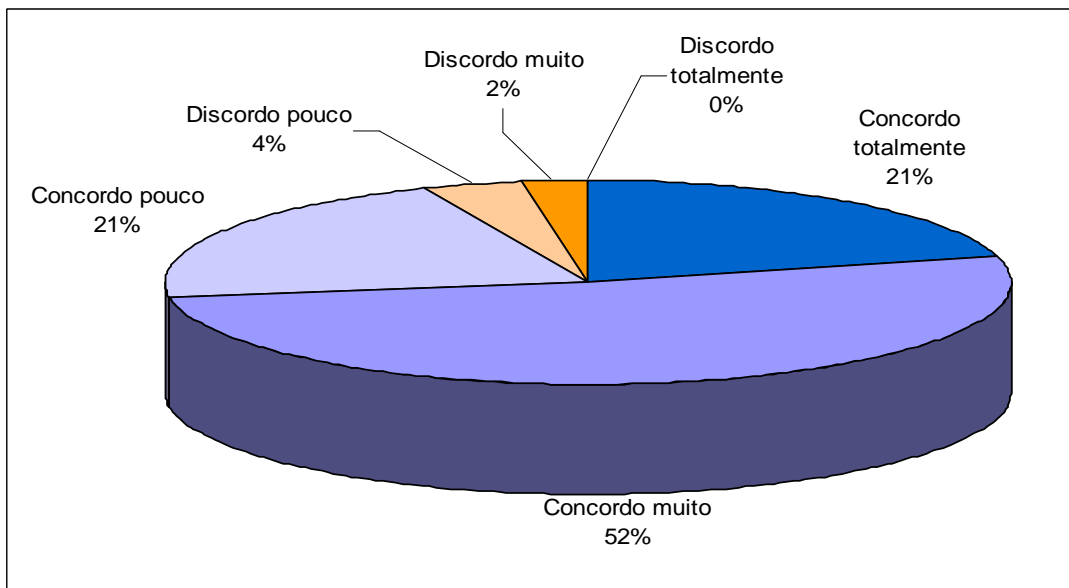


**Figura 10 - Representação gráfica de distribuição de frequência  
Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no MBA a distância**

A concordância dos respondentes a cerca na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no curso em questão pode ser atribuída às características de estudo dirigido, que conforme Bís caro (1999), este método apresenta grande eficácia para a retenção de conhecimentos e motivação dos aprendizes. O autor evidencia também em seu estudo, a importância da informatização para a adequação da velocidade de aprendizagem ao ritmo de cada indivíduo e defende que a aplicação dos princípios de ensino a distância são a forma mais prática de se desenvolver um treinamento contínuo (BOOG, 1999).

### 4.2.3 A participação no programa de MBA a distância trouxe resultados positivos para seu autodesenvolvimento?

Com esta pergunta se buscou identificar se a participação nos programas de MBA a distância trouxe resultados positivos para o autodesenvolvimento dos participantes. A figura 11, a seguir, mostra o maior percentual de concordância desta pesquisa com 94%.



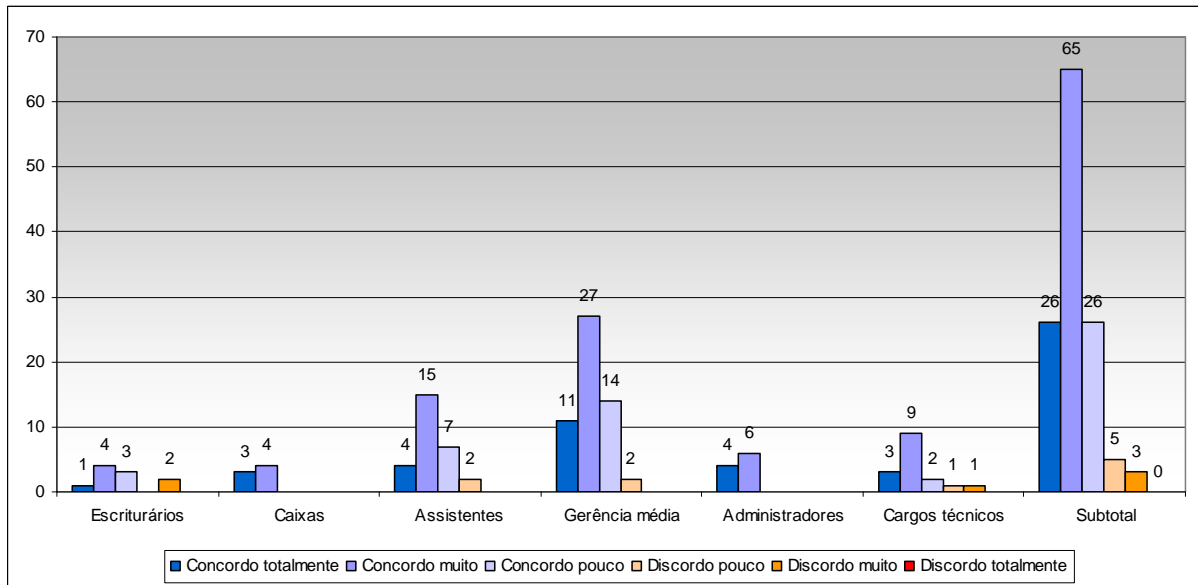
**Figura 11 – Resultados para o autodesenvolvimento**

Na análise de distribuição de frequência se pode observar que todos os cargos concordam muito que a participação nestes programas trouxe resultados positivos para o autodesenvolvimento.

**Tabela 3 – Distribuição de frequência  
Resultados para o autodesenvolvimento**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários	1	4	3		2	
Caixas	3	4				
Assistentes	4	15	7	2		
Gerência média	11	27	14	2		
Administradores	4	6				
Cargos técnico	3	9	2	1	1	
Subtotal	26	65	26	5	3	0

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**



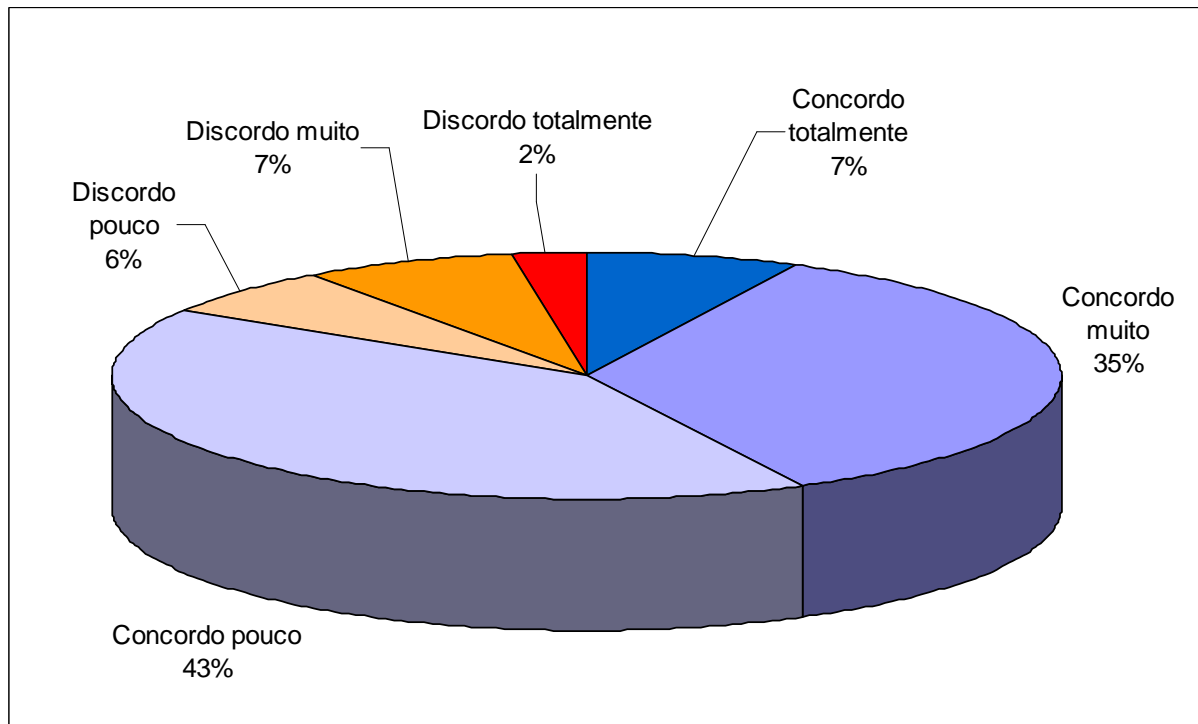
**Figura 12 - Representação gráfica de distribuição de frequência Resultados para o autodesenvolvimento**

Atualmente as organizações têm o desafio de quebrar paradigmas de estruturas rígidas de T&D, a fim de dar mais autonomia aos indivíduos para gerirem seu próprio desenvolvimento. Conforme conceituado por Vianna (1999), o autodesenvolvimento é trazer pra si a responsabilidade pelo próprio crescimento. Neste processo somos nossos próprios clientes e auto-gestores de nossas carreiras (BOOG, 1999). O alto índice de concordância nesta questão evidencia a tendência atual pela busca de autodesenvolvimento e a contribuição positiva dos programas de educação a distância para este fim.

#### **4.2.4 A participação no programa de MBA a distância melhorou seu desempenho no trabalho?**

Perguntou-se desta questão se a participação no programa de MBA a distância melhorou o desempenho no trabalho.

É possível verificar que apesar de 85% dos respondentes concordarem com esta questão, mais da metade destes, ou seja, 43% concordam pouco.



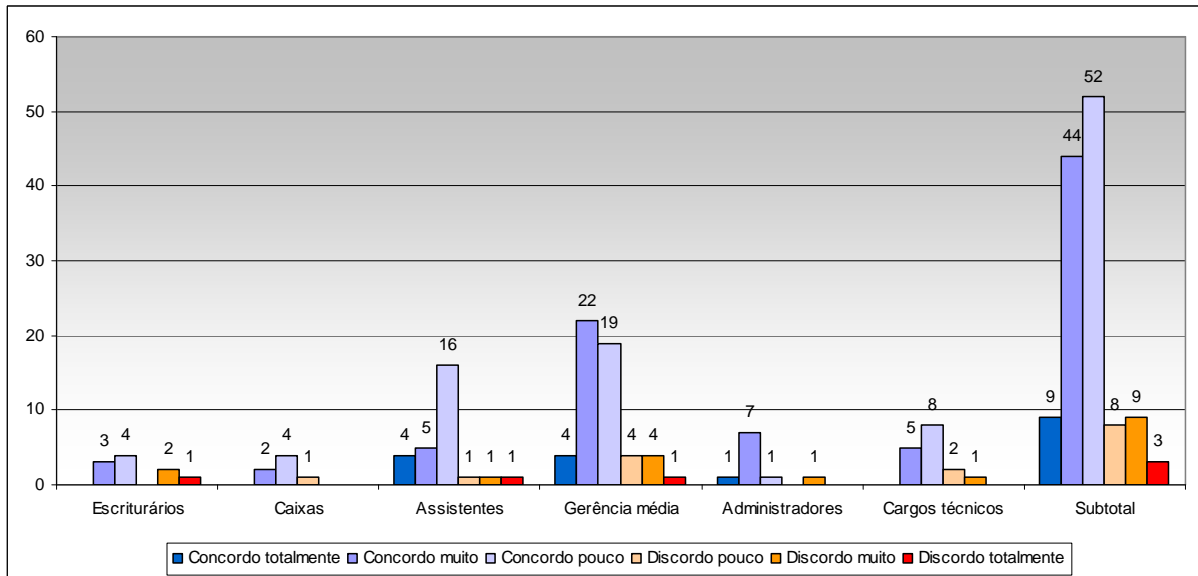
**Figura 13 – Melhora do desempenho no trabalho**

Responderam que concordam pouco com esta questão, 52 dos pesquisados, sendo os cargos de escriturários, caixas, assistentes e cargos técnicos os que apresentam a maior frequência deste item, conforme é possível observar na figura 14 abaixo.

**Tabela 4 – Distribuição de frequência  
Melhora do desempenho no trabalho**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários		3	4		2	1
Caixas		2	4	1		
Assistentes	4	5	16	1	1	1
Gerência média	4	22	19	4	4	1
Administradores	1	7	1		1	
Cargos técnicos		5	8	2	1	
Subtotal	9	44	52	8	9	3

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**



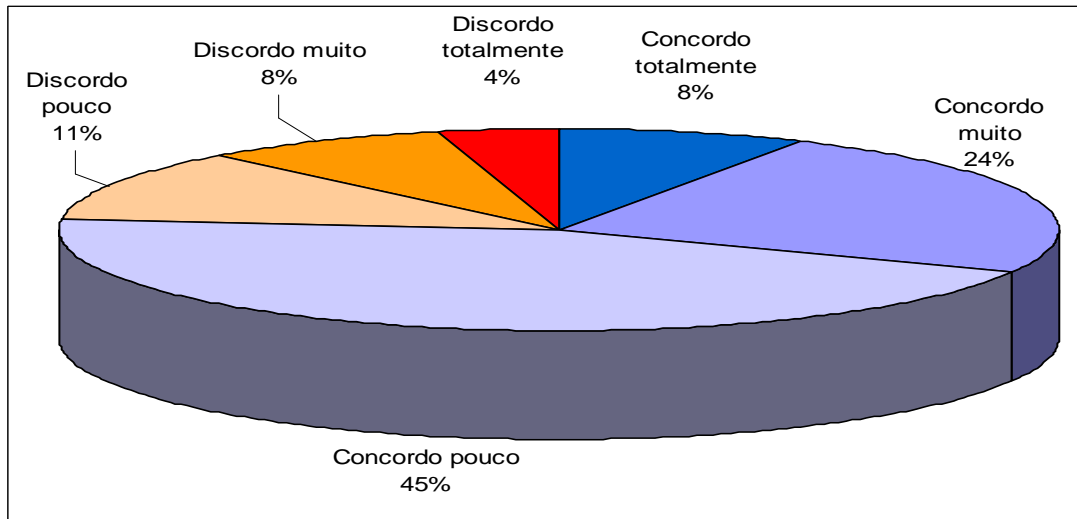
**Figura 14 - Representação gráfica de distribuição de frequência  
Melhora do desempenho no trabalho**

O resultado desta questão demonstra a percepção positiva dos respondentes a cerca da mobilização e aplicação dos conhecimentos e capacidades adquiridos para o seu desempenho no trabalho, conforme abordado por Manssour (2001) e também conforme Bitencourte (2010), no que diz respeito à capacidade de incorporação de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.

#### **4.2.5 A participação no programa de MBA a distância trouxe benefícios para a alavancagem de sua carreira dentro da empresa?**

A décima pergunta do questionário busca verificar se a participação no programa de MBA a distância trouxe benefícios para a alavancagem da carreira dos participantes dentro da empresa.

Esta questão apresenta 23% de discordância e 45% de pouca concordância, o que evidencia que benefícios para alavancagem da carreira não são claramente observados por parte dos respondentes.



**Figura 15 – Alavancagem da carreira**

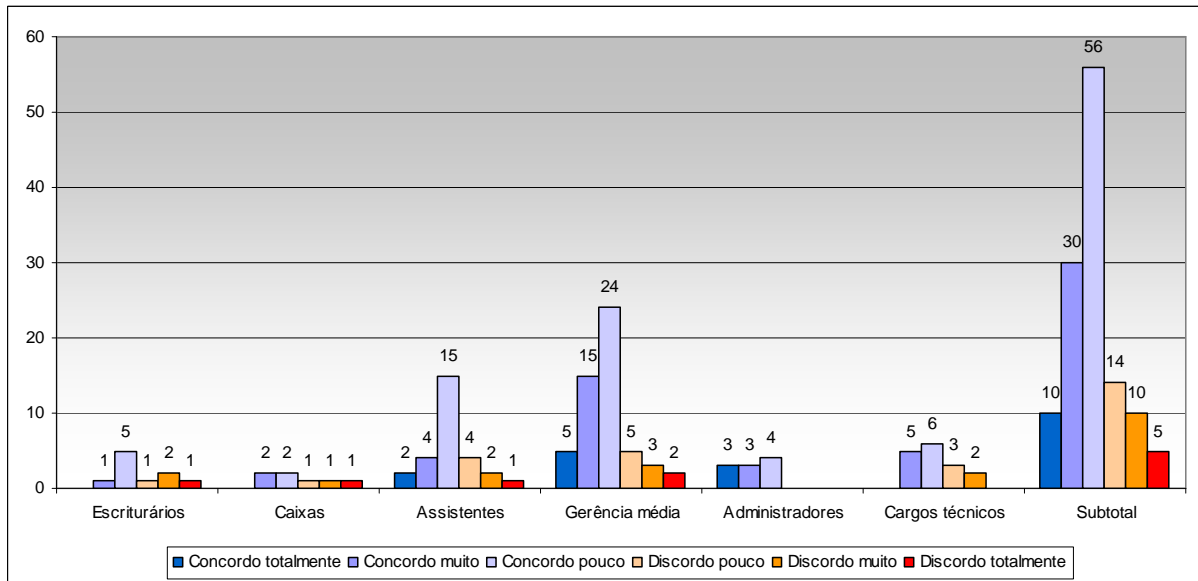
Observando o gráfico apresentado na figura 16 é possível verificar que o item “concordo pouco” é predominante em todos os cargos e a única classe que não discorda da questão é de funcionários de cargos administrativos, o que pode evidenciar que para cargos estratégicos os benefícios para a carreira são mais facilmente observados.

**Tabela 5 – Distribuição de freqüência Alavancagem da carreira**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários		1	5	1	2	1
Caixas		2	2	1	1	1
Assistentes	2	4	15	4	2	1
Gerência média	5	15	24	5	3	2
Administradores	3	3	4			
Cargos técnicos		5	6	3	2	
Subtotal	10	30	56	14	10	5

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**





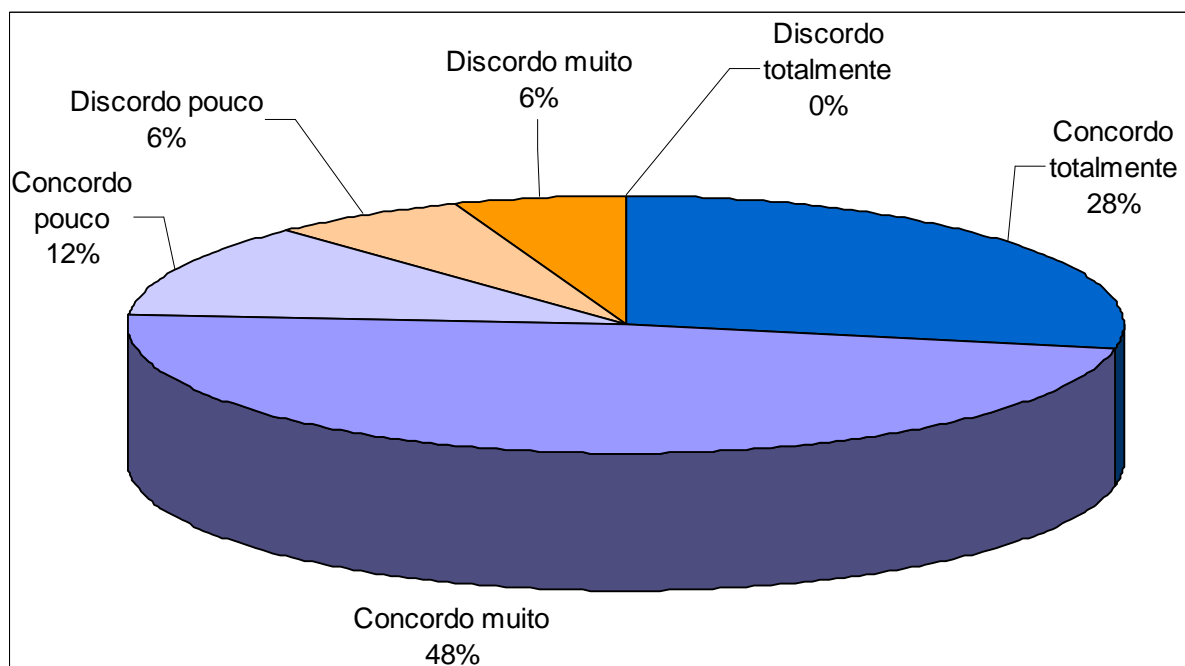
**Figura 16 - Representação gráfica de distribuição de frequência Alavancagem da carreira**

De acordo com o alto índice de concordância nesta questão é possível observar que os respondentes percebem benefícios para suas carreiras, tendo a empresa como participante ativo deste processo, conforme conceitua Ivancevich (2008) e também, conforme Motta (2006), buscando administrar a própria vida profissional e pessoal cuidando do auto-aperfeiçoamento, das relações profissionais e do seu futuro dentro da empresa.

#### **4.2.6 Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta pessoal para a busca de autodesenvolvimento?**

Foi perguntado aos respondentes se os programas de educação a distância são uma boa ferramenta pessoal para a busca de autodesenvolvimento.

Pode-se verificar que 88% concordam com esta questão, sendo que 12% concordaram pouco.



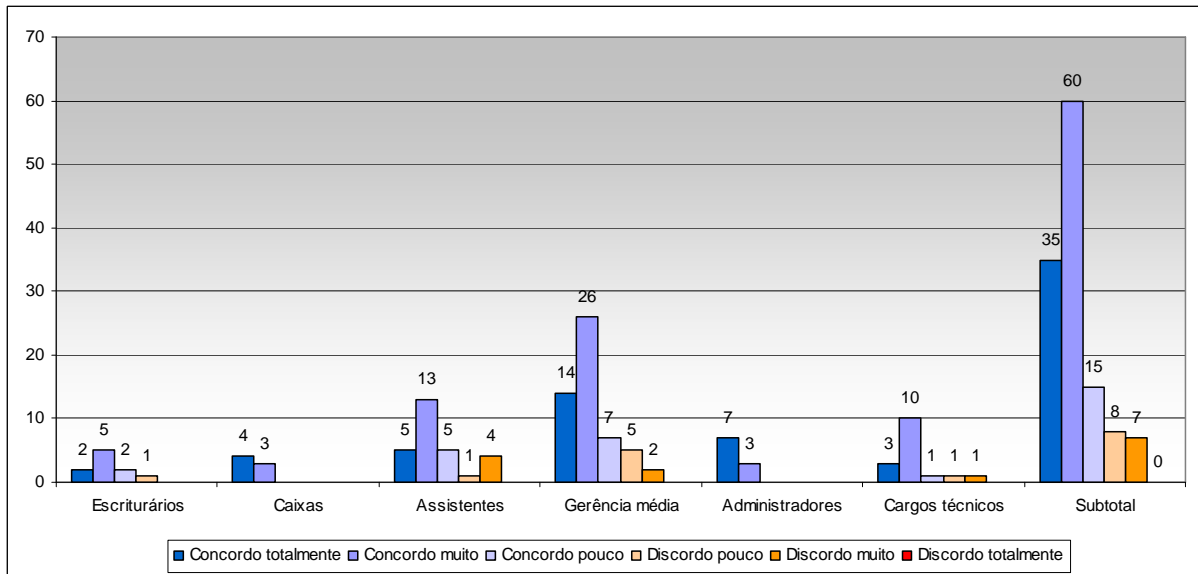
**Figura 17 – EAD como ferramenta pessoal**

Pela distribuição de frequência apresentada na figura 18 os respondentes com cargos de caixa e os com cargos de administradores são unânimes ao concordarem com esta questão e com 60 respondentes concordando muito e 35 concordando totalmente é possível verificar que os funcionários percebem estes cursos como efetivos para o autodesenvolvimento. Vale observar que os cargos de assistentes e gerência média apresentam maioria na concordância com este item podendo ser representado percentualmente o cargo de assistentes com 82% de concordância e os cargos de gerência média com 87%. Esta questão apresenta o maior número de pessoas que concordam totalmente entre as demais questões de pesquisa.

**Tabela 6 – Distribuição de frequência  
EAD como ferramenta pessoal**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários	2	5	2	1		
Caixas	4	3				
Assistentes	5	13	5	1	4	
Gerência média	14	26	7	5	2	
Administradores	7	3				
Cargos técnicos	3	10	1	1	1	
Subtotal	35	60	15	8	7	0

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**



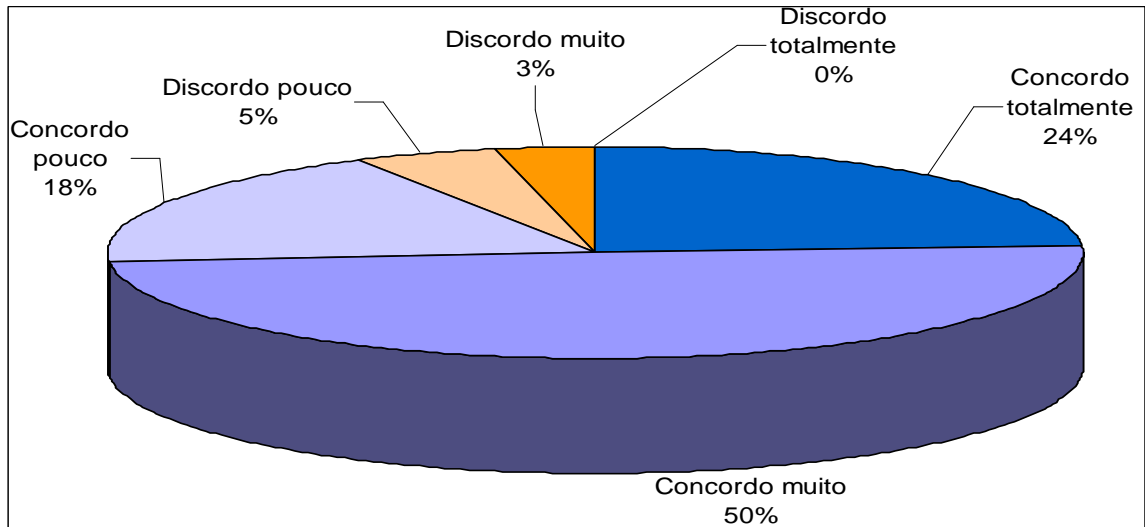
**Figura 18 - Representação gráfica de distribuição de frequência EAD como ferramenta pessoal**

Podemos verificar nesta questão que a grande maioria dos respondentes identificam o ensino a distância como ferramenta pessoal para a busca do autodesenvolvimento, evidenciando assim a primeira grande abordagem de Bitencourte (2010) como uma estratégia do indivíduo com autonomia na gestão de seu desenvolvimento.

#### **4.2.7 Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta corporativa, quando utilizados pela empresa, para o desenvolvimento profissional dos funcionários?**

Nesta questão foi perguntado aos respondentes se os programas de educação a distância são uma boa ferramenta corporativa, quando utilizados pela empresa, para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Seguindo a tendência da pergunta anterior os respondentes também concordam que estes cursos são boas ferramentas corporativas para desenvolvimento de funcionários. O percentual de concordância chega a 92% com 12% de pouca concordância.



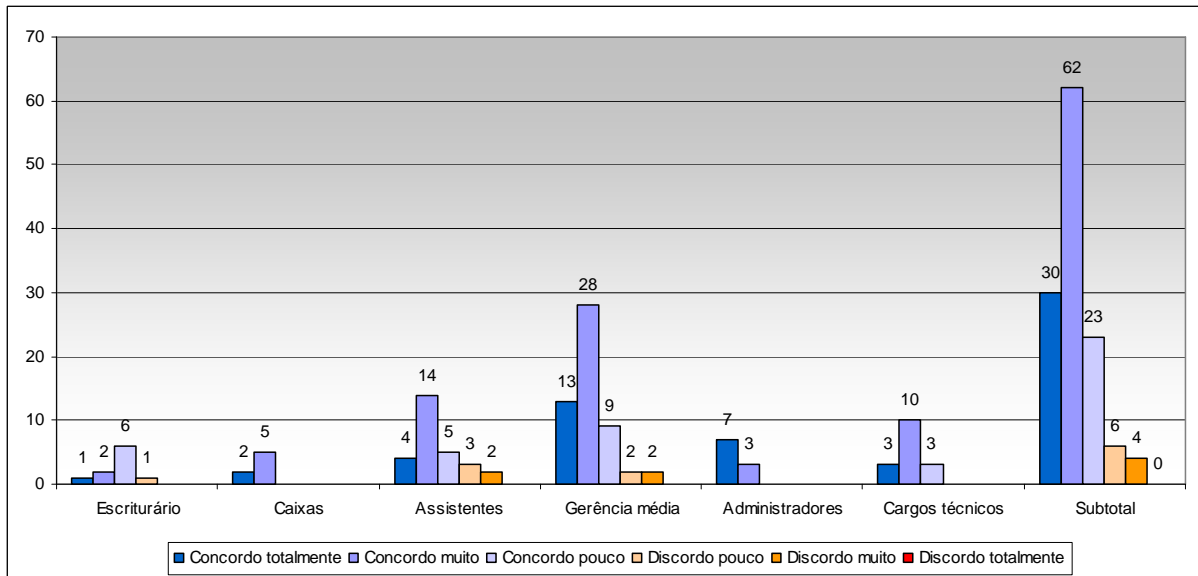
**Figura 19 – EAD como ferramenta corporativa**

Pela distribuição de frequência é possível observar que há unanimidade de concordância nos cargos técnicos, administrativos e de caixa. O alto número da ocorrência do item concordo muito, com 62 respondentes, evidencia a percepção destes cursos como boas ferramentas corporativa para desenvolvimento de funcionários utilizado pela empresa.

**Tabela 7 – Distribuição de frequência  
EAD como ferramenta corporativa**

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	1	2	6	1		
Caixas	2	5				
Assistentes	4	14	5	3	2	
Gerência média	13	28	9	2	2	
Administradores	7	3				
Cargos técnicos	3	10	3			
Subtotal	30	62	23	6	4	0

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**



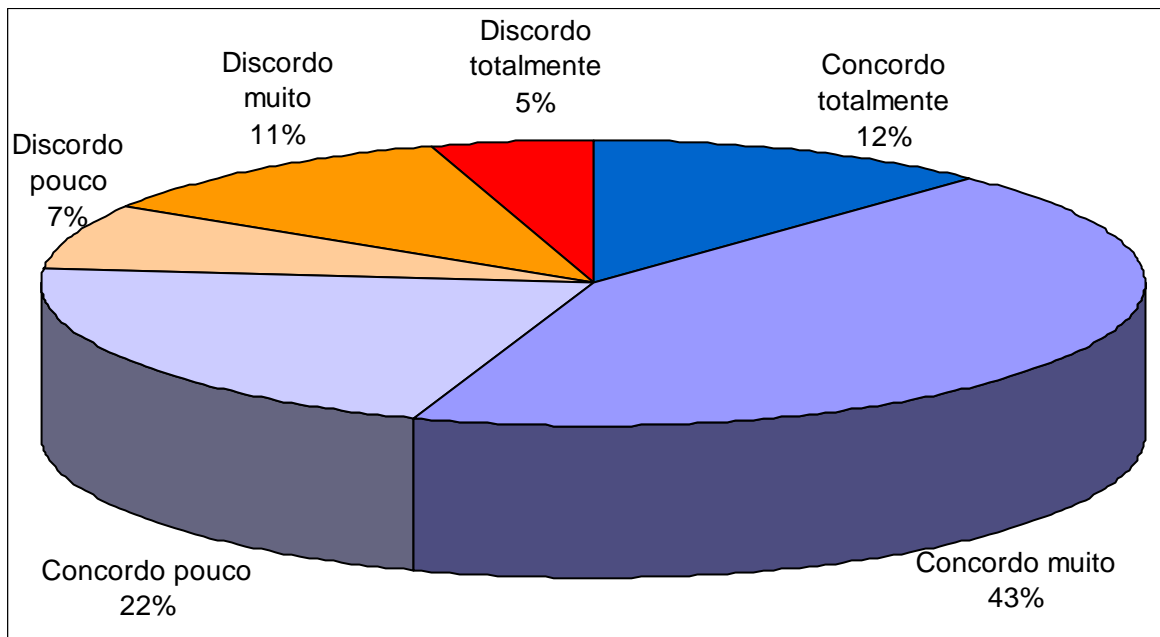
**Figura 20 - Representação gráfica de distribuição de frequência EAD como ferramenta corporativa**

Conforme observado na questão anterior, nesta os respondentes também identificam o ensino a distância com ferramenta corporativa, confirmando também a segunda grande abordagem citada por Bitencourte (2010) a cerca da estratégia utilizada pelas organizações na área de gestão de pessoas para o desenvolvimento de seus profissionais.

#### **4.2.8 Você está satisfeito com os resultados obtidos com o programa de MBA a distância do qual participa ou já participou?**

Nesta questão se procurou verificar se os respondentes estão satisfeitos com os resultados obtidos com o programa de MBA a distância do qual participam ou já participaram.

Apesar do alto percentual de concordância esta questão apresenta o segundo maior percentual de discordância da pesquisa com 23% e também um representativo percentual de pouca concordância na casa de 22%.



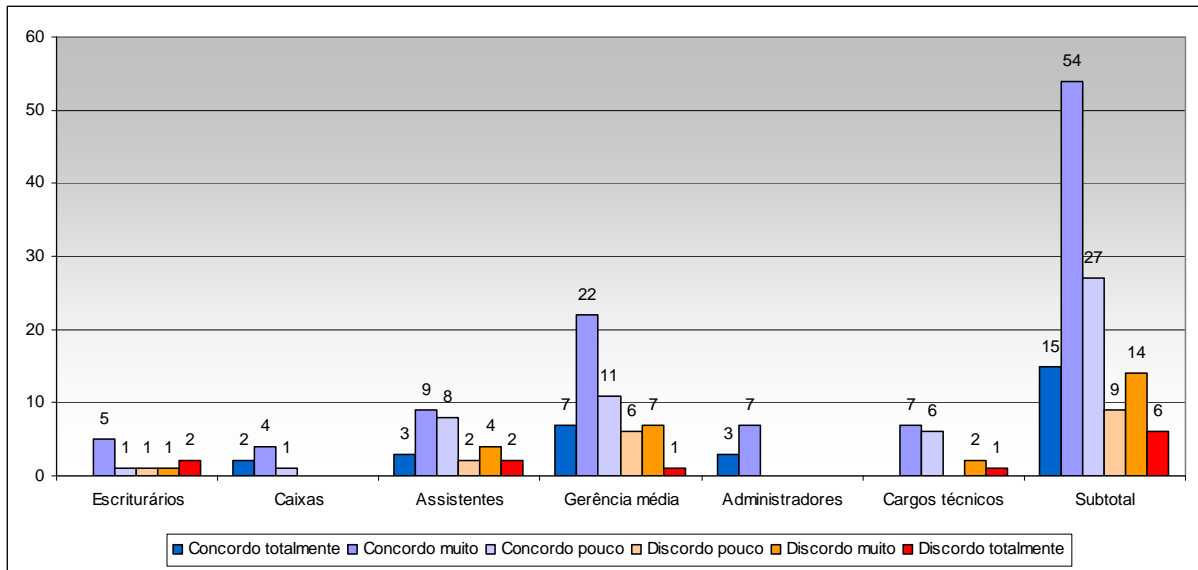
**Figura 21 – Satisfação com o MBA a distância**

Pela distribuição de frequência apresentada na figura 22 é possível verificar que os cargos de assistente e gerência média concentram o maior número de discordância com a questão.

**Tabela 8 – Distribuição de frequência  
Satisfação com o MBA a distância**

Cargos	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturários		5	1	1	1	2
Caixas	2	4	1			
Assistentes	3	9	8	2	4	2
Gerência média	7	22	11	6	7	1
Administradores	3	7				
Cargos técnicos		7	6		2	1
Subtotal	15	54	27	9	14	6

**Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor**

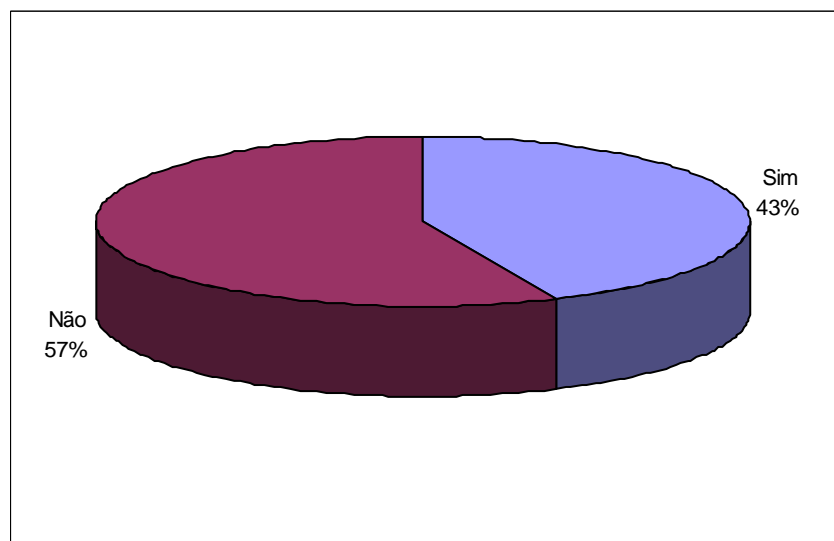


**Figura 22 - Representação gráfica de distribuição de frequência Satisfação com o MBA a distância**

#### 4.2.9 Você pretende participar de outros programas de MBA a distância oferecidos por Instituições de Ensino em parceria com o Banco?

A última questão da pesquisa busca verificar se os respondentes pretendem participar de outros programas de MBA a distância, oferecidos por Instituições de Ensino em parceria com o Banco, e os motivos de suas decisões.

Podemos observar no gráfico da figura 23 que a maioria dos respondentes não pretende realizar outro MBA a distância.



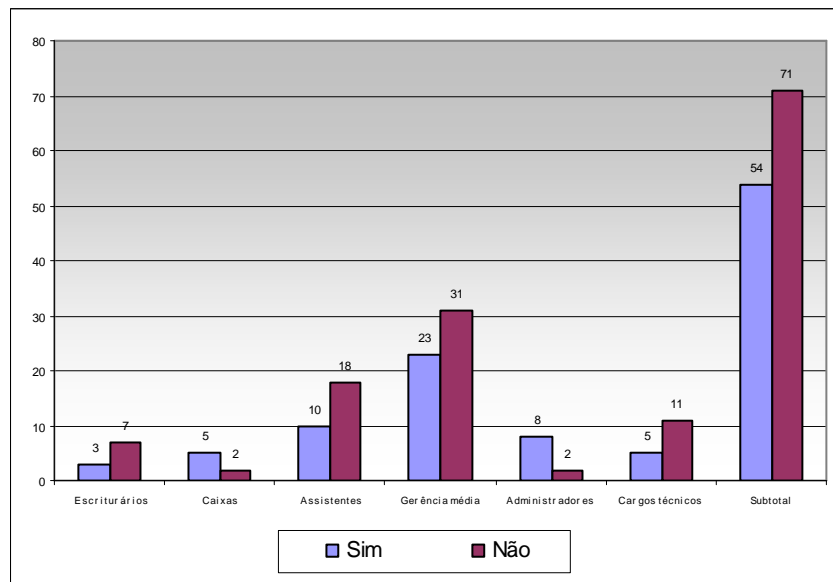
**Figura 23 – Intenção de participar de outro MBA a distância**

Na análise do gráfico de distribuição de frequência se pode observar que a maiorias dos cargos de Caixa e Administradores tem a intenção de realizar outro MBA a distância, enquanto que nos demais cargos a maioria optou por não participar de outro curso de especialização ofertado na modalidade a distância.

**Tabela 9 – Distribuição de frequência  
Intenção de participar de outro MBA a distância**

Cargos	Sim	Não
Escriturários	3	7
Caixas	5	2
Assistentes	10	18
Gerência média	23	31
Administradores	8	2
Cargos técnicos	5	11
Subtotal	54	71

**Fonte:** Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor



**Figura 24 - Representação gráfica de distribuição de frequência  
Intenção de participar de outro MBA a distância**



#### 4.2.10 Questões abertas

Nas questões a seguir, por terem sido elaboradas através de pergunta aberta, foi feita a análise das respostas e o agrupamento das mesmas em grupos afins para facilitar a tabulação dos dados.

##### 4.2.10.1 Entrevistados que pretendem participar de outro programa de MBA a Distância.

Na questão dos respondentes que manifestaram interesse em realizar outro MBA a distância o item “facilidade” contempla respostas relativas a baixo custo, acessibilidade, localização, acesso a educação, conforto e otimização de tempo.

Dos respondentes que manifestaram intenção de realizar outro curso nesta modalidade é possível identificar que o motivo principal para esta decisão é a busca do aprimoramento contínuo com 38%, seguido pela facilidade de acesso à educação, que esta modalidade de ensino oferece, com 37%. Alavancagem da carreira aparece com 17% de motivação, interesses pessoais com 4% e a figura da Universidade, como uma Instituição de ensino de referência para motivação, aparece também com 4%, conforme figura 25 abaixo.

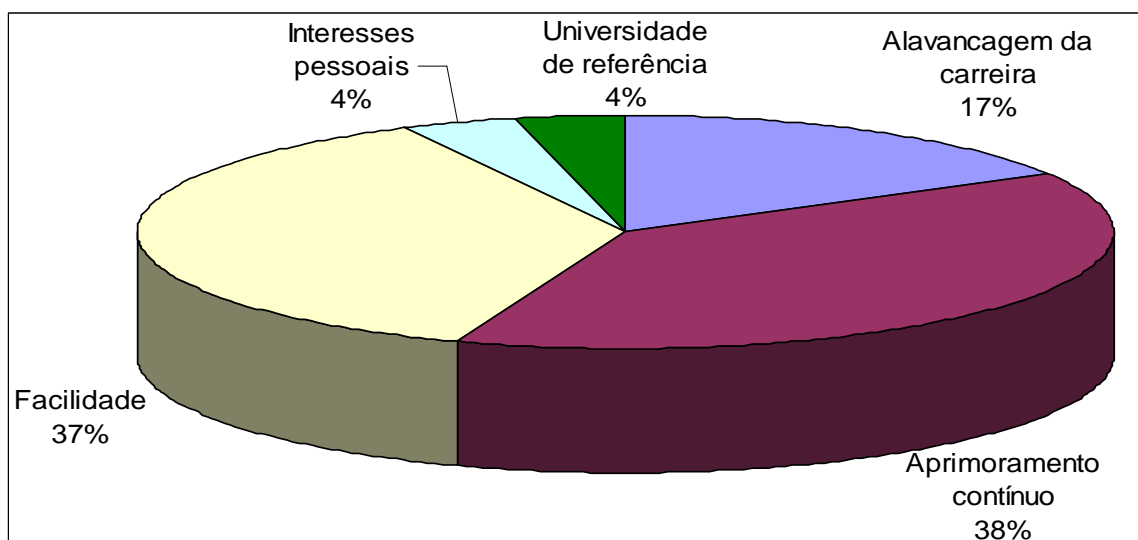


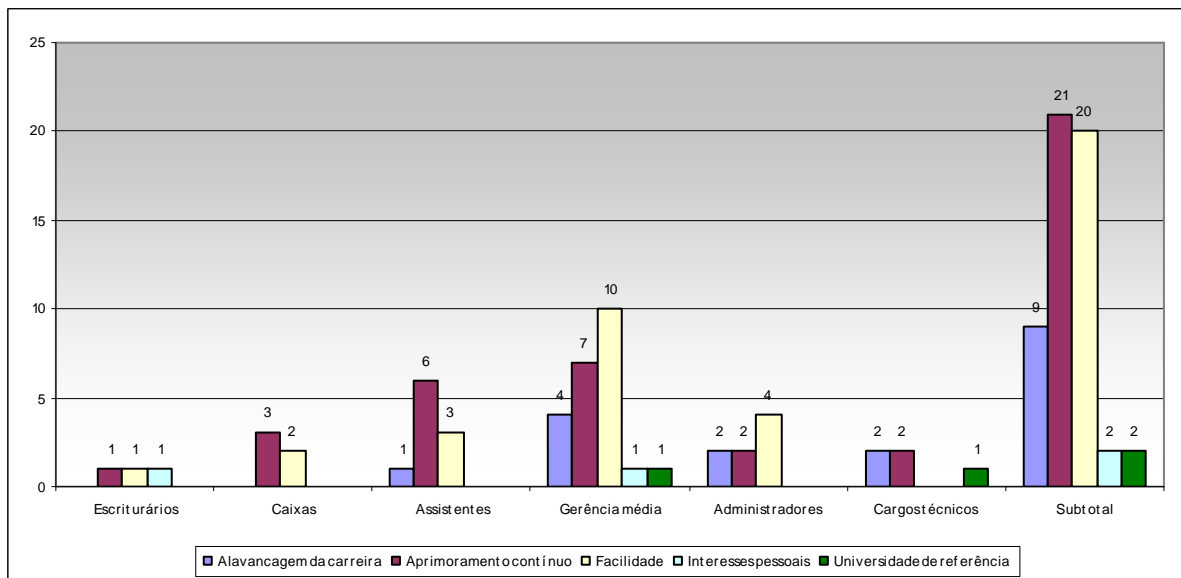
Figura 25 – Motivos para participar de outro MBA a distância

Na análise de distribuição de frequência desta questão se observa que caixas e assistentes pretendem realizar outro curso nos mesmos moldes para a busca de aprimoramento contínuo como principal motivo, enquanto que para gerência média e administradores a motivação maior são as facilidades oferecidas por esta modalidade de ensino.

**Tabela 10 – Distribuição de frequência  
Motivos para participar de outro MBA a distância**

Cargos	Alavancagem da carreira	Aprimoramento contínuo	Facilidade	Interesses pessoais	Universidade de referência
Escriturários		1	1	1	
Caixas		3	2		
Assistentes	1	6	3		
Gerência média	4	7	10	1	1
Administradores	2	2	4		
Cargos técnicos	2	2			1
Subtotal	9	21	20	2	2

Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor



**Figura 26 - Representação gráfica de distribuição de frequência  
Motivos para participar de outro MBA a distância**

#### 4.2.10.2 Entrevistados que não pretendem participar de outro programa de MBA a Distância.

Na questão dos respondentes que manifestaram desinteresse em realizar outro MBA a distância há uma distribuição maior entre os motivos apresentados. O motivo mais citado pelos respondentes é a falta de tempo que aparece com 21%. Insatisfação com a Instituição de Ensino e a preferência pelo modo presencial de ensino aparecem ambas com 18% cada. Pessoas que responderam que não querem fazer outra especialização, por motivos diversos e também porque simplesmente não querem, aparecem com 11%. Respondentes já aposentados ou próximos de se aposentar representam 10%. Aqueles que pretendem fazer outros cursos que não têm modalidade a distância como Mestrado, por exemplo, e também por interesse em focar mais seus estudos em certificações, representam 8%. O desinteresse por parte do Banco, no que diz respeito à falta de apoio e valorização das pesquisas dos funcionários, aparece com 7%. A categoria “outros”, que representa estudar assuntos não relacionados ao Banco, o alto desgaste com a realização do curso, o fato de não trabalhar mais no Banco e possuir a pontuação máxima no TAO (sistema de pontuação para concorrência internas da empresa), aparece com outros 7%.

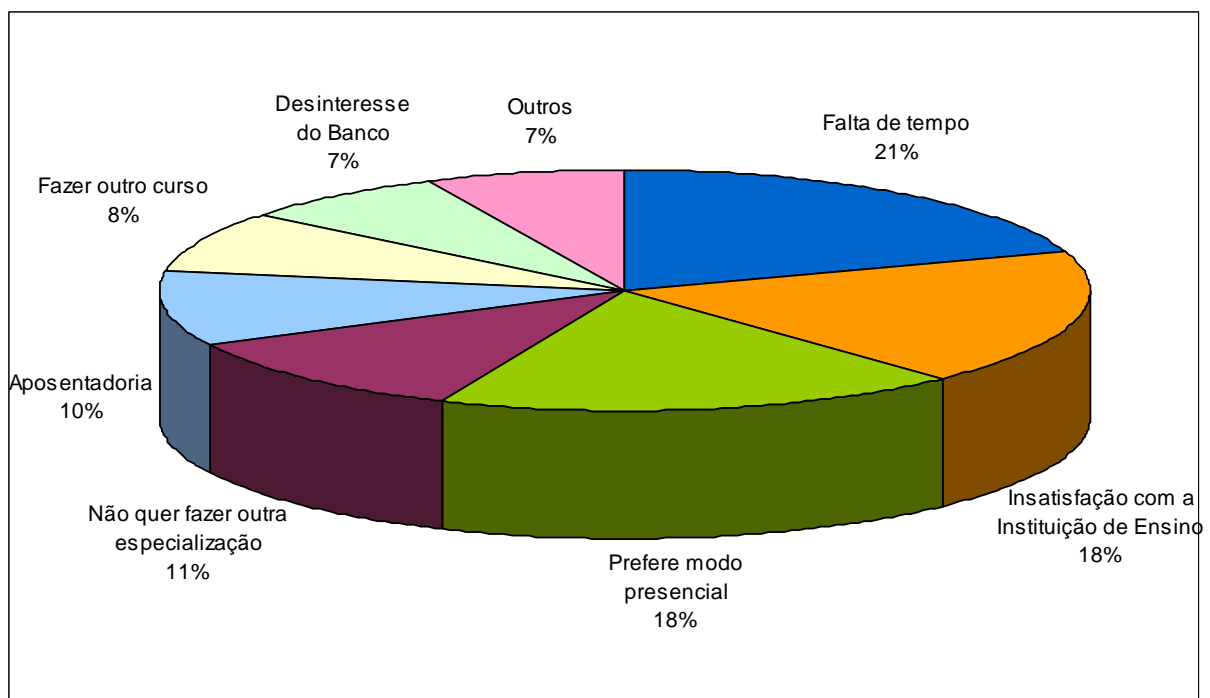


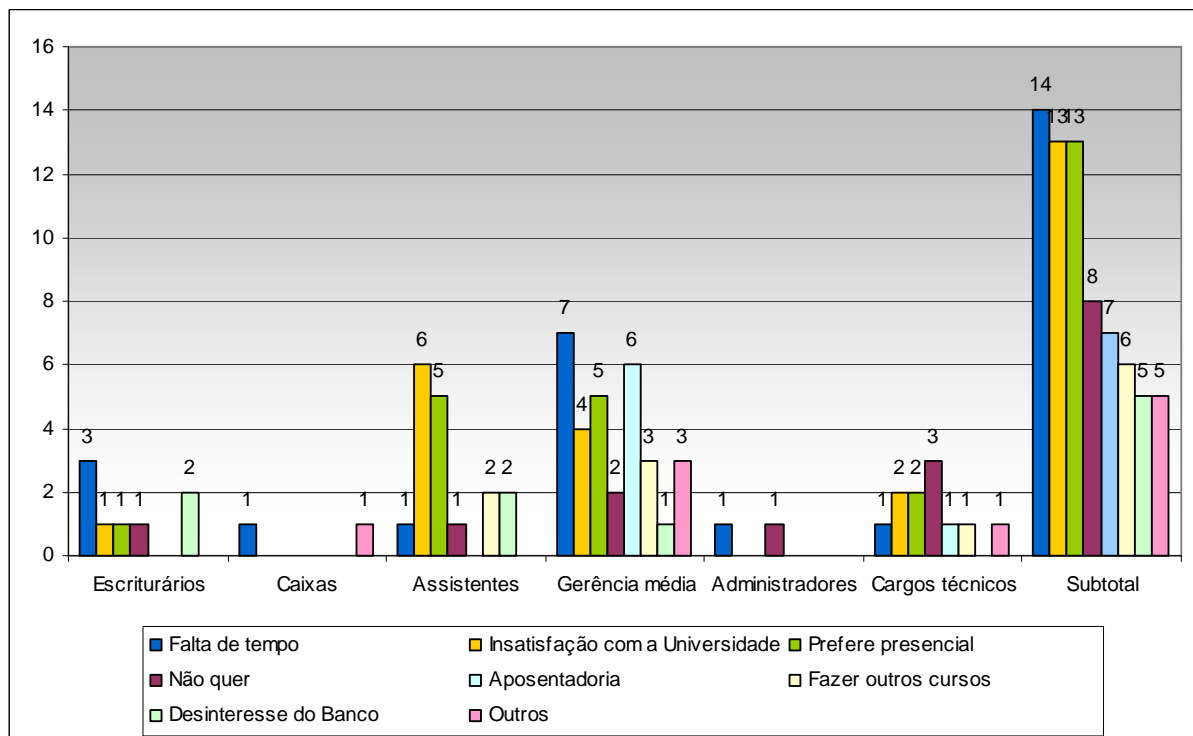
Figura 27 – Motivos para NÃO participar de outro MBA a distância

Na distribuição de freqüência desta questão se pode verificar que os cargos de assistente apresentam o maior grau de insatisfação com as Instituições de Ensino e a falta de tempo e aposentadoria são os motivos mais citados pelos cargos de gerência média. A falta de tempo foi o único motivo citado por todos os cargos abrangidos na pesquisa.

**Tabela 11 – Distribuição de freqüência  
Motivos para NÃO participar de outro MBA a distância**

Cargos	Falta de tempo	Insatisfação com a Universidade	Prefere presencial	Não quer	Aposentadoria	Fazer outros cursos	Desinteresse do Banco	Outros
Escriturários	3	1	1	1			2	
Caixas	1							1
Assistentes	1	6	5	1		2	2	
Gerência média	7	4	5	2	6	3	1	3
Administradores	1			1				
Cargos técnicos	1	2	2	3	1	1		1
Subtotal	14	13	13	8	7	6	5	5

Fonte: Instrumento de pesquisa elaborado pelo autor



**Figura 28 - Representação gráfica de distribuição de freqüência  
Motivos para NÃO participar de outro MBA a distância**

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu investigar a contribuição dos programas de MBA a distância para o desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco Alfa.

Mesmo considerando que a pesquisa não tenha alcançado a abrangência que se pretendia, por limitações impostas pela própria empresa que permitiu o uso apenas de conceitos e dados públicos, não autorizando o acesso a informações estratégicas, o resultado do estudo traz contribuições valiosas.

Após a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, se pode observar que há predominante satisfação a cerca dos programas de MBA a distância objeto deste estudo. A grande maioria dos pesquisados percebe benefícios para seu autodesenvolvimento, para seu desempenho no trabalho e alavancagem da carreira dentro da empresa, evidenciando que os objetivos específicos elaborados neste trabalho foram respondidos.

Com isso foi possível identificar, através da percepção do público pesquisado, a importância e contribuição positiva dos programas de MBA a distância, oferecidos pelas Instituições de Ensino em parceria com a empresa, para o desenvolvimento profissional dos funcionários, demonstrando o atingimento do objetivo geral desta pesquisa.

Um dado importante levantado por este trabalho, que pode ser aprofundado em pesquisas futuras que possam contribuir para o avanço deste tema, é que o motivo principal para a participação nos programas de especialização a distância, objeto deste estudo, se fundamentou na busca contínua pelo desenvolvimento profissional, representado por 84% dos respondentes, evidenciando que os incentivos oferecidos pela empresa, que refletem uma economia de 80% para os participantes, não demonstraram tanta representatividade.

Desta forma foi possível perceber com os resultados obtidos que, apesar das modalidades de ensino a distância ainda estarem em franco desenvolvimento no país, na percepção da maioria dos respondentes desta pesquisa, estes programas representam uma excelente ferramenta, tanto de uso pessoal quanto organizacional, para busca de vantagem competitiva de mercado, aprimoramento contínuo e autodesenvolvimento pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO A DISTÂNCIA (ABED). Disponível em: <[http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq\\_ID=8](http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=8)>. Acesso em: 13 fev. 2011.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Tomson Learnig, 2003.
- BOOG, Gustavo (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paul: Makron Books, 1999.
- WOOD JUNIOR, Tomaz (coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BITENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão Contemporânea de Pessoa: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Editora Boockman, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Secretaria de Educação a Distância. **Referencias de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2011.
- LITTO, Fredric. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009
- LITTO, Fredric. **Perspectivas da Educação a Distância no Brasil: Três Cenários a Ponderar**. São Paulo: Associação Brasileira de Educação a Distância, 2003. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2003\\_Perspectivas\\_Educacao\\_Distancia\\_Brasil\\_Fredric\\_Litto.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2003_Perspectivas_Educacao_Distancia_Brasil_Fredric_Litto.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2011.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage learning, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXO A – Instrumento de pesquisa

### QUESTIONÁRIO

**1) Sexo:**

Masculino  Feminino

**2) Faixa etária:**

até 25 anos  de 26 a 33 anos  de 34 a 41 anos  de 42 a 49 anos  mais de 50 anos

**3) Quantos anos você trabalha/trabalhou no Banco?**

até 6  de 7 até 12  de 13 até 18  de 19 até 24  mais de 24

**4) Qual é o cargo que ocupa atualmente no Banco? \_\_\_\_\_**

**5) Em que estágio se encontra o MBA a distância do qual você participa ou já participou?**

Concluído  Em andamento  Interrompido  Abandonado

**6) Qual o motivo que o levou a participar do programa de MBA a distância oferecido pelas Instituições de Ensino em parceria com o Banco?**

- Realização Pessoal  
 Desenvolvimento profissional/Carreira  
 Perspectiva de aumento salarial  
 Imposição (da empresa ou necessidade do cargo)  
 Baixo custo (subsídios oferecidos pela empresa)

**7) Os conhecimentos adquiridos durante o programa de MBA a distância tiveram aplicação prática nas suas rotinas de trabalho?**

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo muito	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
---	--	--	--	--	---

**8) A participação no programa de MBA a distância trouxe resultados positivos para seu autodesenvolvimento?**

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo muito	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
---	--	--	--	--	---

**9) A participação no programa de MBA a distância melhorou seu desempenho no trabalho?**

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo muito	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
---	--	--	--	--	---

**10) A participação no programa de MBA a distância trouxe benefícios para a alavancagem de sua carreira dentro da empresa?**

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo muito	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
---	--	--	--	--	---



**11) Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta pessoal para a busca de autodesenvolvimento ?**

( ) Concordo totalmente	( ) Concordo muito	( ) Concordo pouco	( ) Discordo pouco	( ) Discordo muito	( ) Discordo totalmente
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------------

**12) Os programas de educação a distância são uma boa ferramenta corporativa, quando utilizados pela empresa, para o desenvolvimento profissional dos funcionários?**

( ) Concordo totalmente	( ) Concordo muito	( ) Concordo pouco	( ) Discordo pouco	( ) Discordo muito	( ) Discordo totalmente
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------------

**13) Você está satisfeito com os resultados obtidos com o programa de MBA a distância do qual participa ou já participou?**

( ) Concordo totalmente	( ) Concordo muito	( ) Concordo pouco	( ) Discordo pouco	( ) Discordo muito	( ) Discordo totalmente
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------------

**14) Você pretende participar de outros programas de MBA a distância oferecidos por Instituições de Ensino em parceria com o Banco?**

( ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_