

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Curso de Administração



## E-LEARNING E OS IMPACTOS DAS CULTURAS LOCAIS

Dayana Gonçalves da Silva  
DRE 107315669

Rio de Janeiro  
Novembro de 2011

Dayana Gonçalves da Silva

## E-LEARNING E OS IMPACTOS DAS CULTURAS LOCAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Professor Orientador: José Albuquerque Costa

Rio de Janeiro  
Novembro de 2011

## TERMO DE APROVAÇÃO

Dayana Gonçalves da Silva

### E-LEARNING E OS IMPACTOS DAS CULTURAS LOCAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Professor Orientador: \_\_\_\_\_  
José Albuquerque Costa

Professor Leitor: \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro  
Novembro de 2011

## RESUMO

A pesquisa desenvolvida pelo presente trabalho tem por objetivo analisar o impacto que as diferenças das culturas locais podem representar no nível de participações em treinamentos virtuais em uma dada empresa. Através de um estudo de caso, o interesse é saber até que ponto essa variável influencia na diferença das realizações de cursos e se há algum esforço extra que permita a mudança de visão dos funcionários da organização para o número de cursos. É possível uma diferença cultural afetar o nível de participações em treinamentos virtuais? Seria por conta de uma diferença de cultura organizacional? Os funcionários de uma mesma empresa podem ter visões tão diferentes sobre um mesmo ponto?

Palavras-chave: Treinamentos. Culturas locais. Participações.

## ABSTRACT

The research developed by the present study aims to analyze the impact of local culture differences may represent in the quantity of a e-learning courses done. Using a case, the interest is to know how this variable makes influence at participations in virtual courses and if there is any kind of extra effort that allows a vision change by employees. Is possible that a cultural difference can affect the number of participations in on-line courses? May it be because of a organizational culture difference? Could the same organization employees have such different views about a same subject?

Word Keys: Training. Local cultures. Participations.

# SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
OBJETIVO, DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TRABALHO .....	7
RECURSOS METODOLÓGICOS .....	8
CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	8
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	9
<b>CAPÍTULO 2 – TREINAMENTO</b> .....	<b>10</b>
MODALIDADE DE TREINAMENTO .....	19
<b>CAPÍTULO 3 – E-LEARNING</b> .....	<b>20</b>
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA .....	20
O QUE É O E-LEARNING? .....	21
O E-LEARNING VERSUS TREINAMENTO PRESENCIAL .....	24
<b>CAPÍTULO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>28</b>
O QUE É CULTURA? .....	28
CULTURA ORGANIZACIONAL .....	30
<b>CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>35</b>
ESTATÍSTICAS DE PARTICIPAÇÃO - AGÊNCIAS .....	35
ESTATÍSTICAS DE PARTICIPAÇÃO - SEGURADORA .....	45
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 2-1 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ETAPAS DO DESENHO INSTRUCIONAL (ELABORADO A PARTIR DA FIGURA 15.1 – BORGES-ANDRADE <i>ET AL</i> , 2006, P.289) .....	13
TABELA 2-2 - RELAÇÃO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO (ELABORADO A PARTIR DA TABELA DE LEME, 2010, P. 53-54) .....	18
TABELA 3-1 - PORCENTAGEM DAS HORAS-AULA. FONTE: ADAPTADA DO E-LEARNING AND THE SCIENCE OF INSTRUCTION, 2011.....	26
TABELA 5-1- CURSOS RECOMENDADOS – EVOLUÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES, ALCANCE DAS METAS.....	36
TABELA 5-2 - POSIÇÃO DE PARTICIPAÇÕES E EVOLUÇÃO DAS METAS POR EXTENSÕES .....	38
TABELA 5-3 – PARTICIPAÇÕES – RANKING DAS DIRETORIAS.....	40
TABELA 5-4 - RANKING DAS GERÊNCIAS REGIONAIS .....	43
TABELA 5-5 – RANKING DAS DIRETORIAS ACUMULADO .....	45
TABELA 5-6 – PARTICIPAÇÃO DE CORRETORES EM 2010 .....	47
TABELA 5-7 – PARTICIPAÇÃO DE CORRETORES EM 2011 .....	48

## Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

Uma das ferramentas oriundas da difusão das novas tecnologias é o treinamento on-line ou e-learning. Os treinamentos são parte importante para todos os tipos de organizações, a fim de que seus colaboradores possam estar integrados corretamente ao exercício de suas funções e, principalmente, sentirem-se parte da empresa. Os cursos vão além dessa esfera empresarial e também podem traduzir ganhos pessoais de crescimento dos indivíduos.

Grandes empresas concentram parte de seus orçamentos para o treinamento de seus empregados objetivando o alcance de metas organizacionais, é claro. Todo curso além de possuir um objetivo específico, o que os treinandos vão se tornar habilitados a fazer após a conclusão do mesmo, ele tem um objetivo estratégico para a organização, algo sério e considerado de extrema relevância.

Atualmente são várias as formas de treinamento existentes, deixando de se apenas a educação em sala de aula de épocas anteriores. Dentre elas, a mais importante, podemos citar o treinamento à distância que vem ganhando cada vez mais adeptos pela mais fácil adequação ao recurso tão escasso nos dias atuais, o tempo.

O objeto de estudo é o treinamento on-line, virtual ou e-learning. Mesmo ele tem diversas formas de se apresentar. É interessante analisar o quanto essa ferramenta está ganhando força. É claro que há muitas críticas contra essa nova forma de ensino, a mais freqüente vem da desconfiança dos muitos que são resistentes à mudanças e a implementação do uso da tecnologia nas suas vidas, outro ponto interessante é a falta das reações espontâneas e imprevistas que dão, em algumas aulas presenciais, diversificação e ampliação de conteúdo. E, o lugar comum da crítica, não permite interação social.

Assim como há contestadores, há defensores que elevaram o e-learning a um patamar especial. Defendem ardentemente as vantagens do treinamento virtual e quais são seus maiores benefícios. O principal argumento é a economia de custo e tempo, produzindo uma oportunidade de eficiência em custo. Isso é refletido também pela distância geográfica, algo que o e-learning reduz drasticamente.

Um ponto importante de ressaltar que este é um tipo de aprendizagem que depende muito do perfil do aluno. É necessário uma adaptação a tecnologia e uma disciplina maior pelo que os adeptos dessa forma de treinamento sempre declaram. Há dificuldades além do assunto que está sendo ensinado, mas como o treinando vai receber o que está sendo dito,

como internalizar, como interagir com o ambiente virtual, como lidar com uma liberdade que geralmente não se tem nos treinamentos presenciais.

Voltando a atenção para o meio organizacional, algo mais pode influenciar na aceitação da ferramenta, algo que se relaciona diretamente com o perfil do aluno, são as culturas locais. Dependendo do ambiente cultural em que se encontram, os treinandos podem estar mais propensos a aceitar esse tipo de treinamento do que em outros locais. A relação dessas variáveis que se busca estudar nesse trabalho.

### ***Objetivo, delimitação e relevância do trabalho***

A cultura do indivíduo é um aspecto às vezes subestimado quando se elabora algum projeto educacional, seja ele formal, como um treinamento, ou um tipo de lazer, como exposições, espetáculos artísticos, dentre outros. Contudo, esse é um elemento que afeta substancialmente a percepção do indivíduo quando diante de algum desses meios de aprendizagem.

O objetivo do estudo é analisar uma situação de acompanhamento de treinamentos virtuais em uma dada empresa. Com o passar do tempo de observação, foi interessante perceber as diferenças de comportamentos e atitudes dos personagens estudados.

A pesquisa se restringe apenas a dupla Rio de Janeiro e São Paulo, a fim de tentar entender a dicotomia existente entre ambas no que tange a participação de funcionários de uma mesma empresa nos treinamentos virtuais ofertados gratuitamente.

É de relevância de a própria organização tentar entender que variáveis podem afetar o número de participações em treinamentos de seus funcionários, uma vez que os cursos oferecidos não são apenas para melhor desempenho, mas principalmente para angariar conhecimentos e desenvolvimento das pessoas. Além disso, é de relevância notória o resultado da pesquisa para os responsáveis pelos departamentos de treinamento, sobretudo para o Rio de Janeiro, que como será mostrado na pesquisa tem uma posição de grande desvantagem.



## ***Recursos Metodológicos***

Para desenvolver este trabalho será realizado um levantamento bibliográfico, aprimorando o conhecimento sobre os principais assuntos relativos ao questionamento, a fim de embasar as discussões referentes ao estudo de caso realizado.

Para Gil (2002), o levantamento bibliográfico “é uma ação racional e sistemática que tem como objetivo apresentar solução aos problemas propostos (...). O desenvolvimento da pesquisa, tal qual um processo, compreende varias fases. Tem por base conhecimentos disponíveis a respeito do problema e requer criteriosa utilização de métodos, técnicas e instrumentos científicos”.

Ainda de acordo com Demo (2000), “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação de conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.”

De acordo com Robert Yin (2005) o estudo de caso ajuda-nos a investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde múltiplas fontes de evidencias são utilizadas. Com isso as praticas propostas pelas empresas aliadas a responsabilidade ambiental nos auxiliará nesse estudo.

## ***Classificação da pesquisa***

Esta pesquisa é classificada, baseando-se na taxonomia apresentada por Vergara (2009), em dois critérios:

Quanto aos fins - Trata-se de um trabalho que se utiliza de quatro tipos de pesquisa:

- Pesquisa descritiva - pois se propõe a expor características do trabalho de acompanhamento das participações e da própria evolução delas de acordo com as tarefas de estímulo realizadas;
- Investigação explicativa – além de expor as características, tem-se o objetivo de esclarecer possíveis fatores que contribuam ao cerne do problema do estudo;

Quanto aos meios - Com relação aos meios de investigação, esta pesquisa se utiliza de:

- Pesquisa de campo – o pesquisador se dirige a exemplos de objetos de estudo para levantar dados práticos e definir conclusões efetivas;
- Pesquisa bibliográfica – a fim de que as conclusões levantadas tenham um embasamento teórico relevante.

### ***Organização do Trabalho***

Com objetivo de facilitar o entendimento deste estudo, o trabalho será distribuído em quatro capítulos: no primeiro capítulo será abordado o assunto treinamento, algo simples, porém fontes de tantas teorias a cerca; é um tópico de conhecimento importante para o desenvolvimento do estudo.

Depois de solidificado o conceito de treinamento e suas nuances, ter-se-á um capítulo sobre o *e-learning*. Foco da reflexão do objeto de estudo, será apresentado os princípios desta forma de treinamento. O capítulo seguinte abrangerá o tema de cultura; um aspecto amplo de uma sociedade ou um grupo social, responsável por diferenças entre os comportamentos deles. Após este, apresenta-se o estudo de caso, buscando as respostas para os questionamentos originais e a rejeição, ou não, da hipótese estabelecida.

Por fim na Conclusão, haverá a compilação de tudo que foi abordado e levantado durante o desenvolvimento do trabalho, com objetivo de elucidar esses questionamentos e apresentar algo relevante para os setores de treinamento das organizações.

## Capítulo 2 – TREINAMENTO

*“Uma das características essenciais do conceito de ‘Treinamento’ é a noção de que ele representa um esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.” Borges-Andrade, 2002.*

É importante fazer uma diferença entre os conceitos muito abordados na área de Recursos Humanos atualmente. Treinamento não quer dizer Desenvolvimento, embora um não exclua o outro.

O termo treinamento está muito associado à transformação do funcionário dentro das organizações de forma a os auxiliar no desempenho de suas funções, adquirindo novas habilidades para serem mais eficientes ou mesmo preparando novos e antigos funcionários para novas atividades, através da identificação e superação das necessidades pessoais do treinamento para alcance de objetivos organizacionais.

Já desenvolvimento, pode ser entendido de maneira mais ampla. É o engrandecimento pessoal dos funcionários, até por meio de ações organizacionais, mas não visam apenas a melhoria dos desempenhos daquele grupo. (BORGES-ANDRADE, 2002)

Bastos (1991 *apud* Borges-Andrade, 2002) analisou essa dificuldade de terminologia e recomenda que uma boa maneira para diferenciar treinamento de desenvolvimento é através da intenção de produzir melhoria no desempenho do treinando no trabalho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento.

É claro que essa linha fronteira pode se tornar tênue, uma vez que o tema hoje está sofrendo drásticas mudanças. O desenvolvimento pode ser considerado uma estratégia organizacional para ganho de vantagem competitiva perante outras empresas e deixando de ser unicamente para autogestão do conhecimento pessoal. Na medida em que a empresa se interessa pelo crescimento pessoal de cada funcionário, desejando que isso se reflita no arcabouço de valor de seu capital humano com objetivos próprios, alguns podem entender como treinamento. Enfim, há uma dificuldade, em hoje, fazer uma divisão clara.

Borges-Andrade (2002, *apud* Zerbini e Abbad, 2005) conclui sobre isto. As pessoas deixaram de buscar o desenvolvimento de competências por si só e isso passou a ser uma forma de estratégia organizacional, assim como os treinamentos deixam a sua característica de apenas desenvolver o funcionário para melhor desempenho de suas funções para um desenvolvimento pessoal galgando cargos futuros ou mesmo outra empresa. Com isso, as fronteiras que separavam treinamento, desenvolvimento e educação há menos de duas décadas, vão enfraquecendo, principalmente pelo uso organizacional como estratégia a educação e o desenvolvimento.

Para Coelho (2009) há muita controvérsia nos termos utilizados nessa área e, baseado em Vargas e Abbad (2006), ele tenta indicar as principais iniciativas organizacionais em relação a treinamento, que são:

- Informação – módulos ou unidades de informação organizadas e disponibilizadas em diferentes meios organizacionais para que cada funcionário tenha acesso e absorva aqueles dados quando quiser/precisar. Exemplos: portais, jornais, bancos de dados, murais, materiais de apoio às aulas.
- Instrução – a forma mais simples de um evento de aprendizagem através definição de objetivo do evento e dos procedimentos instrucionais. São estabelecidos para transmissão de informações e adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes. Simples e fáceis de serem transmitidas e desenvolvidas por meio de atividades de curta duração. Os materiais utilizados nesta iniciativa podem ser autoinstrucionais ou complementares como manuais, roteiros, cartilhas e até mesmo aulas.
- Treinamento – eventos de aprendizagem de curta e média duração com estrutura mais desenhada (os três elementos básicos que serão discutidos mais a frente) que visam uma melhoria do desempenho do funcionário nas atividades organizacionais. Importante a criação de oportunidade da transferência dos conhecimentos desenvolvidos pelo treinamento para aplicação no cotidiano do funcionário.
- Desenvolvimento – os autores aqui fazem alusão ao conceito já descrito por Borges, que são eventos de aprendizagem bem estruturados que visam o crescimento do funcionário sem que esse conhecimento seja direcionado a um melhor desempenho funcional. Pode ser realizado através das mesmas ferramentas das outras iniciativas, mas devem servir apenas de apoio aos programas de autodesenvolvimento, segundo o autor, como qualidade de vida e gestão de carreira.

- Educação – por fim, o último evento de aprendizagem que já era muito aplicado em diversas organizações, mas não era visto dentro do conjunto de treinamento. São os eventos de média e longa duração que visam o desenvolvimento contínuo do funcionário – formações e qualificações contínuas. Exemplos: cursos técnicos, graduação e pós-graduação.

O sistema treinamento, desenvolvimento e educação possui três elementos básicos:

- Avaliação das necessidades – o famoso LNT (levantamento da necessidade de treinamento)
- Planejamento e implementação do treinamento
- Avaliação do treinamento

O primeiro elemento, o levantamento de necessidades de treinamento visa observar as lacunas de competências requeridas para o alcance dos objetivos organizacionais e não são encontradas em seus funcionários, para que um processo de treinamento seja mais eficiente e contribua com o desenvolvimento de tais competências, gerando resultados para a organização e para as pessoas. O LNT busca analisar a diferença entre o comportamento real manifestado pelos funcionários e o esperado pela empresa. (Meneses e Zerbini, 2009) Mas vale ressaltar que o processo de LNT:

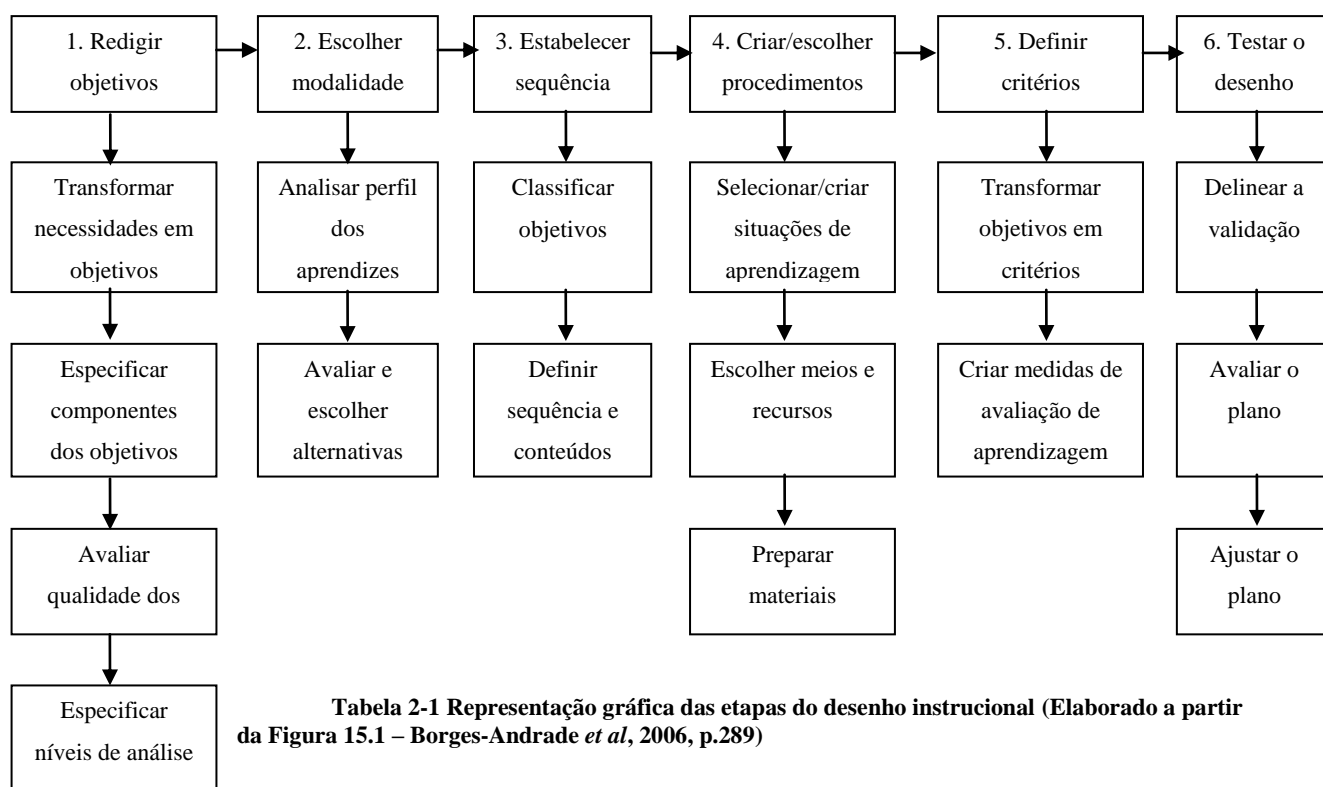
*“Consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas. Problemas determinados por condições de trabalho não se constituem em necessidades de treinamento, de forma que precisam ser devidamente analisados. Mais especificamente, condições de trabalho, na literatura de T&D, referem-se ao apoio oferecido pelo contexto organizacional, em termos tecno-estruturais, como a qualidade e quantidade de tecnologia disponibilizada, e psicossociais, como a relação entre gerência e subordinados. Mais uma vez, ações de T&D costumam não surtir efeito sobre condições de trabalho.”*

(Meneses e Zerbini, 2009)

Para a análise de T&D três conjuntos de fatores geralmente são observados: organizacional, de tarefas e individual. No aspecto organizacional, deve-se analisar as

condições existentes ou não para aplicação do que se vai apresentar no treinamento. Na análise de tarefas, vai servir de base para elaboração dos objetivos instrucionais. A análise de tarefas consiste em elencar todas as tarefas executadas na organização e as competências necessárias para sua execução. Já na análise individual há duas questões que orientam o planejador do treinamento: quem precisa ser treinado e que tipo de instrução é necessária. Segundo Tannenbaum e Yukl (1992, *apud* Meneses e Zerbini, 2009), “uma análise individual inadequada pode resultar em treinamentos direcionados para níveis ou pessoas inapropriadas.”

Segundo Borges-Andrade, Abbad *et AL* (2006), o segundo elemento ou etapa é uma das mais preocupantes, pois pouco se discute sobre e abre lacunas que “acaba sendo preenchida com ‘qualquer coisa’, favorecendo, inclusive, os vendedores de ‘pacotes’ de treinamento”. Para que isso não ocorra, eles se propuseram a elaborar uma explicação bem complexa sobre o planejamento instrucional, como segue abaixo:



A primeira etapa do planejamento deve ser redigir os objetivos instrucionais, o que se espera obter com aquele evento de aprendizagem. Para os autores, esta etapa se subdivide em quatro:

- Transformação das necessidades de treinamento em objetivos instrucionais - o que espera observar no comportamento do treinando durante e após o treinamento. A fase do planejamento envolve a escolha ou criação de situações que permitam ao treinando desenvolver competências, habilidades e atitudes (CHAs). As situações são as estratégias, os métodos, as técnicas, procedimentos, os recursos e os meios instrucionais.
- Especificação de objetivos instrucionais – detalhando condições, desempenhos e critérios de proficiência almejados pelo treinamento. São redigidos em termos dos desempenhos desejados, condições e critérios. Segundo os autores, o desempenho é o mais importante porque vai descrever que tipo de ações observáveis o treinando será capaz de fazer após o processo de aprendizagem.
- Avaliação da qualidade da redação dos objetivos instrucionais – é importante que o objetivo seja bem descrito de forma a, principalmente, auxiliar na última etapa de um treinamento, a avaliação do mesmo. Se o objetivo estiver redigido apenas de uma forma ampla, os avaliadores não terão os critérios bem definidos. Por isso, o objetivo deve ter características essenciais dos comportamentos que se quer desenvolver.
- Especificação dos objetivos em diferentes níveis de análise – um treinamento pode apresentar três níveis de objetivos que devem ser bem redigidos no processo de planejamento. São: específicos (desempenho esperado ao final de cada passo da instrução), intermediários (agrupam vários objetivos específicos) e gerais (resumem o conjunto de desempenhos esperados no término do treinamento)

A segunda etapa do planejamento de um treinamento envolve a escolha de modalidade de entrega da instrução. Com base nas informações coletadas no levantamento de necessidade, quem estiver elaborando o evento de aprendizagem pode escolher com maior propriedade o tipo de modo de treinamento mais indicado para atingir os objetivos de acordo com o público-alvo. Modalidades podem ser: presencial, a distância, semipresencial ou misto.

- Análise do perfil do aprendiz – a fim de que o treinamento seja eficaz, é necessário que se leve em conta as características do público-alvo. Saber os aspectos demográficos, funcionais e profissionais, para que o treinamento desenhado seja o melhor possível.

- Avaliar e escolher alternativas – tendo em conta as características observadas e os objetivos, deve-se ser capaz de pensar as alternativas e escolher a mais adequada àquele público.

Na terceira etapa, tem-se: estabelecer a sequência de objetivos e conteúdos.

- Categorização dos objetivos instrucionais – muito relevante, pois ajuda ao planejador a definir quais meios e estratégias mais adequados aos tipos de resultado de aprendizagem almejado. Um exemplo, dentre as várias teorias que existem sobre o assunto, é o sistema de classificação desenvolvido por Bloom e colaboradores(1974 *apud* Borges-Andrade *et al*, 2006) que entende cinco níveis de resultado de aprendizado esperados em um treinamento.

*“O nível de conhecimento é observado quando o aprendiz é capaz de lembrar e recuperar informações sobre fatos concretos ou sobre conceitos abstratos que armazenou em sua memória. No nível de compreensão, os aprendizes entendem e são capazes de traduzir, interpretar e extrapolar a comunicação. No terceiro nível, aplicação, o aprendiz é capaz de aplicar conceitos ou abstrações a problemas e situações, mesmo quando não foi preparado especificamente para isso. Na análise, os aprendizes separam o material em suas partes componentes e são capazes de estabelecer relações entre elas. A síntese ocorre quando o aprendiz se mostra capaz de criar algo a partir da combinação de novos materiais com conhecimentos já adquiridos no passado. A avaliação compreende as situações nas quais o aprendiz emite julgamentos sobre o valor de materiais, idéias, etc.”*

- Definição da sequência de objetivos e dos conteúdos – uma das formas mais conhecidas e utilizadas para estabelecer sequência de conteúdos são as abordagens de hierarquia de resultado de aprendizagem proposto por Gagné e Bloom (*apud* Borges-Andrade *et al*, 2006). Os resultados são encadeados e um depende do outro sequencialmente. É ensinado primeiro o que é mais simples e vai servir de base para entendimento dos subsequentes.

A quarta etapa se refere a escolha dos procedimentos de aprendizagem mais adequadas aos objetivos instrucionais, ao perfil do aprendiz e ao contexto em que se dará o treinamento.



- Seleção e criação de situações de aprendizagem –“estratégias ou procedimentos instrucionais se referem a todas as operações, eventos ou situações de aprendizagem, criados no desenho da instrução para facilitar os processos de aquisição, retenção e transferência de aprendizagem” (BORGES-ANDRADE *et al*, 2006). É a escolha ou criação das técnicas, métodos e abordagens que serão utilizadas durante o treinamento para que o aprendiz assimile o que está descrito no objetivo instrucional. O plano instrucional deve conter as informações de procedimentos, recursos que serão utilizados, meios instrucionais e cargas horárias estimadas.
- Escolha dos meios instrucionais e recursos – o objetivo principal do meio instrucional deve ser a facilitação da aprendizagem para o aluno. Os meios são os veículos que levam o conteúdo ao aprendiz. Outro aspecto que aqui o planejador do evento de aprendizagem deve levar em consideração é a similaridade da situação com “a vida real” do aprendiz. A atividade de aprendizagem deve reproduzir, o mais fiel possível, a situação que o treinando encontrará na prática após o curso.
- Preparar materiais – os materiais, mesmo servindo apenas de apoio ao processo de aprendizagem são muito relevantes, pois são veículos de transmissão de conteúdos e de desenvolvimento de habilidades intelectuais e compreensão de conteúdo. São ainda mais importantes no caso da educação a distância, como já mencionado.

Na quinta etapa, tem-se a definição de critérios de avaliação de aprendizagem. Conforme dito na etapa de elaboração do objetivo, esta etapa se preocupa em elencar os critérios para avaliação da aprendizagem, de acordo com o descrito no objetivo instrucional, para garantir a elaboração de testes ou provas mais compatíveis com o público-alvo e com o que se esperava do treinamento. “A avaliação formativa é aquela que possibilita o acompanhamento do processo de aprendizagem do aluno durante o transcorrer da instrução e viabiliza o uso de estratégias remediativas, prática adicional e outras para garantir o melhor rendimento dos aprendizes. A avaliação somativa, por outro lado, visa avaliar o rendimento final atingido pelo aprendiz com a instrução.” (BORGES-ANDRADE *et al*, 2006)

- Transformação de objetivos em critérios de avaliação – os critérios estabelecidos devem ser específicos, mensuráveis e precisos.
- Criação de medidas de avaliação – depois de estabelecidos os critérios, deve-se analisar o processo de aprendizagem planejado e estipular os itens, instrumentos e

procedimentos de aplicação da avaliação da aprendizagem (quando, quantas vezes, como e se haverá feedback para o aprendiz).

Por fim, a última etapa do planejamento de aprendizagem, o teste do desenho instrucional. É a validação dos materiais e das situações de aprendizagem. É o teste da primeira versão do curso, a fim de garantir que o treinamento desenhado esteja de acordo com todas as etapas do processo.

- Delineamento da avaliação – primeiro ponto importante é a escolha do grupo de aprendizes que realizará a primeira versão do curso. A amostra de participantes deve estar alinhada ao público-alvo, especificado pelo levantamento de necessidade de treinamento. Um teste comumente aplicado é a seleção de dois grupos aleatórios realizando pré e pós-teste, sendo que um dos grupos não participou do treinamento. Assim, é possível analisar quais foram os ganhos com a atividade instrucional.
- Avaliação do plano instrucional – todas as etapas do processo de instrução devem ser avaliadas e de diversas formas. Os alunos devem ser acompanhados de perto e os materiais, métodos, professores devem ter também formas de avaliação estabelecidas. Ao final desta etapa, deve ser possível perceber se há alguma falha no processo para conserto.
- Ajustes do plano – após a aplicação da turma piloto, deve ser elaborado um relatório de falhas e lacunas que vão aos planejadores do evento de aprendizagem para as intervenções corretivas. Um exemplo muito simples, mas bastante importante para o perfeito desenrolar do treinamento é os ajustes de carga-horária de cada atividade, que sempre pode ser alterado de acordo com aquela turma que se está aplicando o treinamento.

O terceiro elemento do sistema de treinamento e desenvolvimento é a avaliação do treinamento, que deve ser aplicado em todos os cursos aplicados. Aqui, mais uma vez, tem-se diversas teorias. A mais adotada nos dias de hoje é a de Kirkpatrick (2001) e Phillips (2005). O último tomou como base os quatro níveis elencados por Kirkpatrick e estabeleceu cinco níveis para mensuração dos resultados do treinamento.

	Nível de Avaliação	Principais pontos de mensuração	Comentários
Nível 1	Reação ou feedback (reação, satisfação e ação planejada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O programa foi relevante para o trabalho e a missão do participante?</li> <li>• O programa ofereceu novas informações?</li> <li>• Os participantes pretendem utilizar o que aprenderam com o programa?</li> <li>• Os participantes recomendam o programa para outras pessoas?</li> <li>• Há espaço para melhoria de facilidades, materiais e ambiente de aprendizagem no programa?</li> </ul>	Feito classicamente pela grande maioria dos treinamentos. Neste nível é avaliado como o treinamento foi visto pelos participantes.
Nível 2	Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes adquiriram os conhecimentos e as habilidades apresentados pelo programa?</li> <li>• Os participantes sabem como aplicar o que aprenderam?</li> <li>• Os participantes estão confiantes em aplicar o que aprenderam?</li> </ul>	É a avaliação do conteúdo de treinamento para certificar se realmente o colaborador aprendeu o que foi treinado. Normalmente são testes teóricos, práticos ou uma apresentação do aprendizado. Não é complexa de ser feita; pelo contrário, é bem simples, embora seja uma prática pouco comum nas empresas.
Nível 3	Comportamento (aplicação e implementação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se os participantes estão aplicando o que aprenderam, o que está estimulando este comportamento?</li> <li>• Se os participantes não estão aplicando o que aprenderam, por que não?</li> </ul>	É a avaliação do que realmente mudou no comportamento do colaborador por ter participado do treinamento.
Nível 4	Resultados (impacto nos negócios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A aplicação do que os participantes aprenderam está obtendo sucesso?</li> <li>• A aplicação do que os participantes aprenderam está de acordo com os resultados esperados pelo programa?</li> <li>• Como o programa afetou: produto, qualidade, redução de custos, redução de acidentes, otimização do tempo, satisfação dos clientes e dos colaboradores e outras medidas?</li> <li>• Como saber se os resultados encontrados são os mesmos provenientes da participação dos colaboradores nos programas?</li> </ul>	Este é o principal ponto de integração entre os indicadores escolhidos como referência para a mensuração de resultados.
Nível 5	ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual foi o retorno sobre o investimento?</li> </ul>	É a mensuração por um indicador financeiro que analisa os valores dos benefícios trazidos pelo programa em relação ao investimento realizado.

Tabela 2-2 - Relação dos níveis de avaliação (Elaborado a partir da tabela de Leme, 2010, p. 53-54)

*“Para se ter um RH Estratégico ou para ter uma área de T&D que possa ser classificada como estratégica, seus indicadores devem refletir os objetivos estratégicos da organização.” Leme, 2010.*

O quinto nível é bastante compatível com a realidade atual das organizações em que tudo deve ser analisado de acordo com o retorno financeiro que irá gerar. Apesar de ser importante para que cada vez mais as empresas possam investir em treinamento, o que não é muito comum, a mensuração financeira do resultado de um treinamento pode não ser muito simples de se obter. A complexidade do cálculo não está na fórmula básica, mas sim na quantificação dos aspectos subjetivos. Há inúmeras variáveis incontroláveis que impactam os resultados.

### ***Modalidade de treinamento***

Segundo Borges-Andrade *et al* (2006), há três modalidades básicas de ensino: presencial, a distância e semipresencial. Os treinamentos presenciais são as tradicionais aulas em sala, ou, em termos mais formais, encontros síncronos entre professores e alunos. O professor é o principal responsável pela transmissão dos conteúdos. Apostilas, textos e outros materiais são apenas apoio instrucional.

A segunda modalidade é o foco do presente trabalho. Os cursos à distância são treinamentos em que deve haver uma mediação entre aluno e material didático e professor (ou apoio técnico) por meio de alguma mídia. Esses autores salientam que a maior diferença entre os dois modos de treinamento é a questão da distância temporal e não a física. As estratégias da educação à distância dão ao participante maior autonomia e a responsabilidade de autogerenciamento. O mais relevante para quem está planejando este tipo de treinamento é a evasão. Deve-se ter a preocupação em criar situações para que o aluno fique envolvido com o curso e aprenda, ao invés de desistir.

Os cursos semipresenciais são interessantes, uma vez que eles alinham as duas últimas modalidades e acabam agrupando as vantagens de cada uma delas.

## Capítulo 3 – E-LEARNING

### *Educação à distância*

*“A realidade virtual não pode ser tratada apenas como ‘mais uma ferramenta’ para melhorar a aprendizagem, e sim, como um poderoso instrumento de aprendizagem cujos métodos tradicionais estão falhando. Falha-se exatamente por não permitir a descoberta e a exploração do conhecimento, construindo seu próprio saber de forma mais duradoura por não ser alicerçado numa experiência pessoal.” Braga, 2001.*

Sobre este tópico, muito se é discutido. Segundo Bates (2005, *apud* Kaufman, 1989), há três tipos de educação à distância. A primeira e mais antiga se baseava principalmente pelos cursos por correspondência, apesar de poderem incluir os cursos ministrados por televisão educativa e rádio. Nessa primeira “geração”, um único meio tecnológico predominava no processo de ensino e havia uma falta de comunicação entre o aluno e a instituição de ensino. Um exemplo desse tipo de educação à distância no mundo corporativo eram empresas que forneciam aos funcionários uma lista de livros e materiais de consulta, as vezes se contratava instrutores para acompanhar o processo de aprendizagem.

A segunda geração é descrita por vezes como industrial por natureza (BATES, 2005), na medida em que construíam o processo de ensino em massa, padronizado, sistema burocrático, centrados em um único meio de transmissão. Conseguiram com isso serem eficientes em custo. Os materiais eram desenvolvidos especificamente para o estudo à distância e com intermediação de um tutor na comunicação entre aluno e quem desenvolveu o material de estudo.

A terceira geração é a mais moderna, a que será estudada ao longo deste capítulo. É baseada em mídias que permitem a interação direta entre o aluno e o responsável pelo ensino, como a internet e as vídeos-conferência. O grande avanço desta geração é a facilitação da comunicação. Ela é caracterizada como “um aumento progressivo no controle do aluno,

oportunidades de diálogo e ênfase na habilidade de pensar ao invés de mera compreensão” (BATES, 2005 *apud* Kaufman, 1989).

### ***O que é o e-learning?***

Utilizando a definição de Clark & Mayer (2008), e-learning é um tipo de treinamento entregue por meio de um dispositivo digital (seja ele computador, palm top, smart phones, dentre outros) projetado para auxiliar na aprendizagem pessoal ou de metas de desempenho organizacionais, ou seja, na aprendizagem pessoal, os cursos desenvolvidos para passar informações aos alunos sobre temas em geral e para o desenvolvimento destes na vida pessoal e profissional, já os cursos de meta de desempenho organizacionais objetivam desenvolvimentos especificamente para a obtenção e aprimoramento de habilidades relacionadas diretamente com o desempenho das atividades diárias do aluno na empresa (apesar do segundo tipo não ser excluído do primeiro, pode ser encontrado dentro deste grupo de objetivo, a fim de dar coesão nas idéias dos autores, permanece aqui os dois tipos de treinamento como distintos).

Esse treinamento pode envolver o tipo assíncrono, projetado no auto-estudo, e o síncrono, em que um instrutor orienta o treinamento virtual. Na terceira edição de seu livro, os autores ressaltam o quanto a tecnologia se modificou e o que isso implicou no treinamento virtual, uma vez que as empresas agora contam com muitos mais recursos a fim de oferecer um ambiente virtual mais elaborado, atrativo, com mais opções de interatividade e resultados melhores.

Outro aspecto que eles apontam como importante é que os cursos e-learning devem se utilizar de métodos de ensino que dêem suporte aos processos de aprendizado humano, estudados por diversos autores, ao invés de massacrar os alunos com novas formas tecnológicas que não complementem o processo de aprendizado tornando os treinamentos ineficazes e penosos para os alunos. Os métodos mais apropriados para emprego vão variar do tipo de treinamento que se quer ministrar, seja para transmissão de informações e construção de conhecimentos ou do desenvolvimento de habilidades profissionais, além de diversos fatores ambientais, tais como: tecnológico e cultural.

Segundo Rosenberg (2001), os treinamentos virtuais são uma realidade nas sociedades contemporâneas, permitidas pelos avanços tecnológicos. Contudo, o mais importante para as

empresas que desenvolvem essa ferramenta é a visão do aluno, da necessidade dos treinandos. Não são todas as organizações que são capazes de entregar esse tipo de ensino com uma qualidade significativa. Diversos fatores devem ser considerados a fim de obter um resultado positivo da experiência, tais como: a prontidão e abertura da cultura na qual este tipo de treinamento será inserido; a possibilidade e o desejo da gerência em fazer altos investimentos para oferecer e concretizar uma infraestrutura forte para que os treinamentos ocorram da forma correta minimizando as falhas e a disponibilidade dos elaboradores dos cursos projetarem currículos centrados nos alunos durante todo o período que se dá o processo de aprendizagem, que é contínuo, com o objetivo de atender as necessidades dos funcionários.

É interessante perceber que essas três variáveis são importantíssimas para o desenvolvimento de um treinamento eficaz. A primeira delas reflete o objeto estudado neste trabalho. O aspecto cultural de uma empresa e de um ambiente no qual o treinamento será inserido pode significar o sucesso ou o fracasso da ferramenta e causar conseqüências danosas à organização, tendo em vista o investimento de capital realizado e também o lado subjetivo das frustrações causadas, podendo chegar até a uma decisão de não mais investir no aprimoramento dos empregados através de nenhum tipo de treinamento.

A segunda variável, no mundo capitalista em que se vive, é clara a relação com esta ferramenta. Para garantir uma boa estrutura de treinamento, onde não se encontre falhas tecnológicas para a realização dos cursos, nem falhas de conteúdo, é necessário um grande investimento por parte da empresa. Se ela não tem pessoal qualificado para desenvolver este tipo de ensino, ela terá que contratar organizações que tenham esse know-how. Isto requer primeiro o envolvimento da alta cúpula da organização, que tenha a visão da relevância do desenvolvimento de seus profissionais (algo que muitas empresas não possuem) e depois, requer que a organização tenha capacidade, financeira mesmo, de realizar tais investimentos (outro ponto também que pode ser de grande conflito).

Por fim, tem-se na terceira variável apontada a questão do ensino centrado no aluno. Não adianta a empresa desenvolver um excelente treinamento que só tenha objetivo estratégico para a empresa, sem se preocupar como aquele tipo de treinando vai absorver o que está sendo ensinado, nem de que forma aquilo se tornará um conhecimento para ele. Essa variável não toca apenas o treinamento virtual. É um ponto a observar em qualquer tipo de treinamento.

Rosenberg aponta ainda a gestão por conhecimento como uma chave para criar um ambiente favorável, uma cultura favorável ao treinamento virtual. Por quê? Primeiro, há que se definir gestão por conhecimento. Esta é uma estratégia empresarial muito difundida na atualidade. Todas as empresas sabem o que significa e muitas dizem empregar a gestão por conhecimento. Contudo a realidade é diferente.

O conhecimento, seja ele tácito ou implícito, conforme diferenciou Nonaka & Takeuchi (ALVES, 2006 *apud* NONAKA E TAKEUCHI, 1997), é ponto chave para qualquer organização. Ele deve ser o foco do desenvolvimento de estratégias para qualquer área da empresa. Para o sucesso das organizações do mundo competitivo, os recursos econômicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão de obra, com a qualidade da mão de obra e seu conhecimento, necessário ao processo produtivo e ao negócio. “Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios, nos anos 90, depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos/empresariais” (BARROSO & GOMES, 1999). Cada vez mais as empresas se dão conta de como é importante para seu desenvolvimento o “saber o que elas sabem”, catalogar o conjunto de conhecimentos que são inerentes a seus produtos e negócio. Segundo Silva, citando Drucker, o valor é criado aplicando o conhecimento ao trabalho, algo passa a ter valor se é criativo e a inovação que traz. “[...], criando os ‘trabalhadores do conhecimento’, fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador.” (SILVA, 2002).

*“Gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos de conhecimentos, mas também da gestão dos processos que atuam sobre esses ativos. Estes processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos. Por isso, gestão do conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis, e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização.” (SILVA, 1999, *apud* MCINTOSH, 1997)*

*“Gestão do conhecimento inclui a auditoria dos ‘ativos intelectuais’ que focaliza fontes, funções críticas e potenciais gargalos que podem impedir o fluxo normal do conhecimento. Também está incluído o desenvolvimento da cultura e dos sistemas*



*de apoio que protegem os ativos intelectuais da deterioração e procuram oportunidades para aprimorar decisões, serviços e produtos através da inteligência e das agregações de valores”.*  
(SILVA, 1999, apud GREY, 1997)

Apesar de ser um conceito que se está discutindo há anos, ainda não se tem uma definição precisa de gestão por conhecimento. Cada autor foca em um elemento específico para estabelecer o que considera a gestão por conhecimento. O comum em todas elas é o conhecimento como centro de todas as estratégias empresariais. Voltando ao foco do e-learning, em todos os conceitos apresentados sobre gestão por conhecimento temos a relevância da transmissão do conhecimento. Então, Rosenberg, conforme já citado, apontou que uma empresa que prega a gestão por conhecimento favorece a criação de uma cultura capaz de absorver o treinamento virtual.

É mister ressaltar que ter a gestão por conhecimento vá garantir que o e-learning seja algo factível. A gestão por conhecimento deve, em sua essência, incentivar os treinamentos de forma geral. Porém, o treinamento virtual pode não ser um dos tipos aceitáveis por determinadas organizações. Com isso, a gestão por conhecimento não significa uma aceitação ou utilização deste novo tipo de treinamento. Apenas que pode ser um aliado na adaptação das pessoas para essa ferramenta.

A construção do capital intelectual da organização não é apenas investir nos resultados dos trabalhos, nas performances, mas principalmente no desenvolvimento do potencial de cada funcionário através das oportunidades de treinamentos. Segundo Rosenberg, um sistema de gestão de conhecimento efetivo não promove apenas um veículo de compartilhamento de informações, mas produz uma comunidade de aprendizes. A importância da gestão do conhecimento na utilização do e-learning é explicada pelo autor também a partir da idéia de construir uma cultura de aprendizagem em que a aprendizagem é percebida e utilizada como parte do trabalho de cada um, algo comum e inerente ao dia a dia do funcionário na empresa. A partir deste ponto, é possível compreender porque o autor considera a gestão do conhecimento como fundamental para a aceitação do e-learning.

### ***O e-learning versus treinamento presencial***

Muitos teóricos de treinamento ficam no cabo de guerra entre qual tipo de treinamento é mais eficaz, qual produz os melhores resultados e se há benefício de treinamentos mais modernos como o virtual. Clark & Mayer fazem referência a uma pesquisa realizada em 2006, que há uma evidência enorme de que o treinamento on-line pode ser tão efetivo quanto um treinamento presencial em sala de aula. O que depende para que o treinamento virtual seja bem sucedido é, na comparação, a qualidade, o bom planejamento e a implementação de um curso on-line. Se todas as etapas do processo de ensino não são bem estruturadas, é claro que o treinamento não será eficaz. Isso não é uma prerrogativa apenas desse método de ensino, mas comum a todos.

Os autores concluem dizendo que não importa o tipo de meio da atividade de ensino em si para que ele seja efetivo, mas sim os métodos que são utilizados, de forma a auxiliar no processo de aprendizagem. Ressaltam também que isso não significa que todos os tipos de treinamento e meios são equivalentes. Todos, como tudo na vida, apresentam trade-offs, ou seja, tem aspectos positivos e negativos e apresentam algum benefício ou prejuízo em relação a essa escolha. Um treinamento realizado por um instrutor em sala de aula pode garantir uma maior interação social e realização de exercícios práticos, mas requer que todos os alunos evoluam na aprendizagem no mesmo ritmo e vejam o mesmo conteúdo.

Em contrapartida, defendendo o treinamento virtual, os computadores representam o meio de mídia mais flexível, uma vez que engloba diversos recursos em um mesmo lugar. O treinamento pode ser transmitido de diversas formas e apresentar diversos elementos visuais e auditivos a fim de proporcionar ao aluno uma gama de informações para assimilação do conteúdo com maior facilidade. Por ser uma alternativa mais efetiva em custo, em comparações a outras formas de treinamento, o e-learning tem se tornado cada vez mais presente no processo de aprendizagem, como se pode observar na figura 3.1, a evolução do fornecimento deste tipo de treinamento, acompanhada por Clark & Mayer (2011), foi significativa. No início dos seus estudos, no mercado americano, por volta de 2001, apenas 11% de todos os treinamentos oferecidos era feito por meio de computadores. Já em 2011, eles representam quase um-terço de todo o treinamento ministrado.

Porcentagem de horas-aula disponibilizadas via treinamento por meio de instrutor e treinamento por computador.

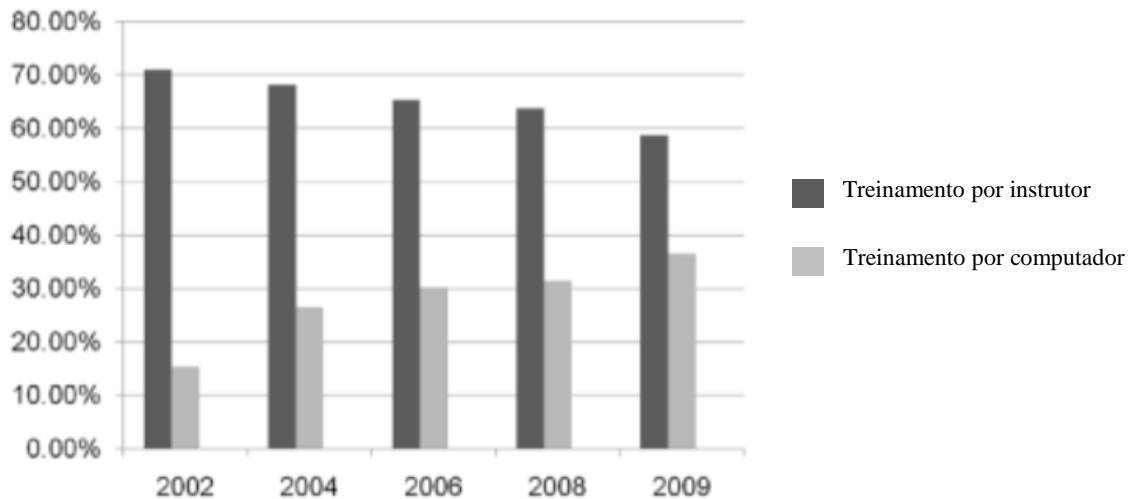


Tabela 3-1- Porcentagem das horas-aula. Fonte: adaptada do E-learning and the Science of Instruction, 2011

Algumas empresas estão se tornando adeptas do treinamento virtual por apresentarem custos menores, financeiros e de tempo perdido, principalmente relacionado com viagens, comparando com os treinamentos presenciais. Mas para que isso se torne em vantagem real para a empresa, os treinamentos virtuais devem produzir nos funcionários efeitos de aprendizado necessários para significar em desenvolvimento pessoal e profissional. Se não tiver refletindo nos resultados entregues, o treinamento não cumpriu seu objetivo e não significou economia para empresa, na verdade, um prejuízo maior.

Segundo Patoine e Michaud (2001), há três diferenças básicas entre o treinamento virtual e o treinamento presencial. A primeira e mais importante delas vem da concepção do treinamento, a equipe responsável deve estar integrada a todas as variáveis que podem afetar este tipo de treinamento. Outro ponto, um pouco mais óbvio, é a preocupação tecnológica; a comunicação do estudante com o grupo de apoio a aprendizagem – tutores, professores e/ou elaboradores do material – através de meios tecnológicos. E por fim, a mais relevante, cada aluno pode planejar seu aprendizado no ritmo que lhe aprouver. Ao ser elaborado, o curso à distância deve levar em consideração a adaptação a esse novo tipo de requisito. Cada aluno pode fazer seu plano de estudo ou seu grau de interesse no treinamento como um todo ou nos módulos específicos (quando há essa possibilidade). Ainda para os teóricos, os avanços

tecnológicos foram de extrema importância para gerar mais relacionamento entre os integrantes dos treinamentos à distância. Tornou mais próximo a relação que antes quase não havia, tornando a interação bem próxima ao que se tem em sala de aula, na maioria dos ambientes de treinamento virtual.

Além dessa interação comunicativa, o ambiente virtual proporcionou também tipos de interações com as informações que antes não havia. Grandes exemplos são os simuladores, das várias formas, como simuladores de vôos, de práticas médicas e até mesmo os simuladores financeiros, onde o aluno pode praticar num ambiente fictício o que aprendeu ou em sala de aula ou em algum treinamento on-line. É interessante perceber que já há psicólogos e pedagogos estudando este tema, a fim de desenvolver o processo de aprendizagem de forma mais efetiva através dos diversos recursos que os avanços tecnológicos estão permitindo. É claro, que como qualquer inovação, muita resistência é encontrada, a todas as variações do treinamento virtual. O importante é sempre ressaltar os benefícios e nunca perder o foco de que não se quer substituir os treinamentos presenciais, os quais também têm suas vantagens e desvantagens, adeptos e não-adeptos.

## Capítulo 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

Muito se foi falado sobre treinamento e duas variáveis importantes para que tenha um bom resultado foram apontadas: a oportunidade de aplicação prática do que foi aprendido e o ambiente favorável. O ambiente favorável está inserido na oportunidade de aplicação, mas deve ser destacado, pois é um dos focos desse estudo. A oportunidade de aplicação engloba a posição que o funcionário está, a ligação do que foi ensinado no treinamento com as tarefas que desempenha no cotidiano e se o funcionário enxerga, no ambiente onde está inserido, chances para criar e por em prática o que aprendeu.

Com relação ao ambiente é importante ressaltar a cultura organizacional. Se tal variável é a favor do desenvolvimento do profissional e estimula as participações do mesmo na melhoria das atividades da empresa, o funcionário percebe que o treinamento teve um resultado e foi interessante. Se, por outro lado, não é permitido tal grau de liberdade, o funcionário fica frustrado com o treinamento e passa a perceber qualquer oportunidade de treinamento como inútil e ruim. Para chegarmos ao conceito de cultura organizacional, volta-se ao primeiro conceito.

### *O que é cultura?*

*“Cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.”*  
(Pires e Macedo, 2005)

*“É um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida.”*

*Podemos defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.” (Hofstede, 1991 apud Rodrigues, 2008)*

Segundo os autores, numa pesquisa realizada no ano de 1962, ou seja, quase meio século atrás, pelo menos 164 definições diferentes de cultura foram encontrados. Todos os significados são variados do sentido da origem latina da palavra ligado ao plantio no solo. Muitas vezes, no senso comum, o termo cultura é utilizado para expressar que alguém possui bastante conhecimento (acadêmico, dos conhecimentos gerais, de erudição). O problema é que está muito errado.

Segundo Motta e Caldas (2006 apud Rodrigues, 2008), cultura “para alguns é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento [...] para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define o seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente”. Os autores ainda apontam que cultura faz parte do inconsciente humano, “todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente”, que, contudo, são reflexos e sofrem modificações de acordo com o meio em que o indivíduo está, resultando em uma série de combinações de símbolos que alicerçam a cultura.

Cabe aqui enumerar características comuns a todos os conceitos elencadas por Dias (2003, apud Rodrigues, 2008):

*“1. A cultura se manifesta através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade.*

*2. É a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve toda ação social. Deste modo, podemos afirmar que para cada tipo de cultura, pode se desenvolver determinada ação social relacionada. A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura.*

*3. A cultura é construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade.*

*4. A cultura apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas,*

*instrumentos de trabalho, máquinas, construções, etc. Os elementos não-tangíveis: são aqueles que se constituem na mente dos indivíduos: valores, ideologias, crenças, mitos e símbolos, normas ritualizadas nos costumes, etc.*

*5. Os diversos sistemas pelos quais se manifesta a cultura (valores, normas, ideologia etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando o seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence.”*

Na medida em que um grupo se reúne a fim de desenvolver alguma atividade, com os encontros constantes, o grupo inicia a construção de sua cultura, ou seja, estabelece os padrões de comportamento, de fala, de vestuário, de hábitos, de convívio, que vão identificar os indivíduos como integrantes daquele grupo.

Um dos aspectos ressaltado por Pires e Macedo (2005) é o ponto de que a cultura pode servir como força integradora ou desintegradora para aquele grupo que a estabeleça. O meio organizacional, visto como mais uma demonstração social de agrupamento, com tanta força quanto às outras instituições sociais, principalmente por considerar que o indivíduo geralmente passa mais tempo com os companheiros de trabalho do que com familiares ou amigos, em dado momento, passou a enxergar a cultura como uma força unificadora que maximize seu valor e seu poder competitivo. Em algum momento, o mundo organizacional entende a importância da cultura e desenvolve a cultura organizacional.

### ***Cultura organizacional***

Embora um termo que já fosse cunhado na literatura de Teoria Organizacional antes da década de 80, foi a partir de 1983 que muitas pesquisas, teorias e publicações começaram a aparecer sobre o tema. O porquê de tal interesse não é definido. Alguns autores como Kennedy (1982) e Gorden (1984, *apud* Freitas, 1991) explicam o boom de interesse a partir do milagre japonês, que na década de 80 passou a ameaçar a produção norte-americana em alguns setores da economia. Então, as grandes empresas nipônicas tornaram-se alvo de

estudo e a diferença cultural encontrada dentro das organizações foi o fator que culminou nesse movimento.

Outros autores não consideram apenas o milagre japonês como causa, mas simplesmente o aumento do desenvolvimento acelerado que rompiam a uniformidade e os padrões culturais. (Alvesson, 1987 *apud* Freitas, 1991). Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é um mecanismo de controle que visa homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, “introjetando uma imagem positiva dela”.

*“A cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (Freitas, 1991)*

O desenvolvimento cultural está relacionado com o estágio de desenvolvimento da própria organização. Schein (1985, *apud* Freitas, 1991) entende a cultura organizacional como resultado da dinâmica de uma determinada organização e faz a seguinte relação entre as fases em que ela se encontra:

- A) Fase de crescimento – estágios iniciais da organização. Existe a predominância do fundador. A cultura é uma espécie de “cimento que mantém o grupo unido”. É dada uma grande ênfase na socialização. Já se a empresa se encontra em sucessão, há uma disputa, pois os membros da organização vêem o sucessor como um possível agente de mudança, então fica conservadores contra progressistas.
- B) Fase intermediária – o autor estabelece essa fase como oportunidade de mudança cultural, uma vez que é caracterizada pelo desenvolvimento de novos produtos, integração vertical, expansão geográfica, aquisições, dentre outros.
- C) Fase da maturidade – fase de falta de motivação para mudanças dado a estabilidade do mercado. A cultura restringe mudanças e inovações e passa a ser vista como fonte de auto-estima e defesa.



Uma das críticas a Schein é que ele entende a organização como independente do ambiente no qual está inserido. O que não é verdade. O meio social em que se encontra pode significar mudanças drásticas para a cultura de uma organização. Um exemplo tão difundido, que todo aluno de administração deve conhecer é o caso McDonald's que para entrar no mercado indiano teve que adaptar seus sanduiches mundiais para a cultura local, que não come carne de vaca por ser um animal sagrado. Assim como, a mesma organização teve problemas com a cultura francesa, que xenofóbicos por natureza, não permitiam que termos e hábitos americanizados entrassem em seu mercado. Mais uma adaptação teve de ser feita.

A partir desses exemplos, tem-se o conceito de cultura para Hofstede (1994, *apud* Pires e Macedo, 2006): “Todo ser humano é de facto o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual se insere”.

*“Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.* (Fleury, 1989)

Fleury é uma das principais autoras sobre o tema. Nas suas teorias ela descreve três tipos de comportamento para a investigação dos fenômenos culturais das organizações; são elas: a empiricista ou fotógrafo social (considera a sociedade como a somatória de indivíduos e cultura como a somatória dos comportamentos individuais), antropólogo (o pesquisador mergulha na vida organizacional, mas como um mero espectador) e o clínico ou terapeuta (seu objeto de estudo ou cliente é a organização e tenta auxiliar na resolução dos problemas que ela apresenta).

A cultura organizacional é constituída de alguns elementos que permitem uma análise mais científica para aqueles que se propõem a estudá-la. Esse conjunto de elementos algumas vezes está tão enraizado nos funcionários, nos comportamentos, na organização que não são percebidos por eles, mas são factíveis de serem identificados: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus e normas. Além disso, é interessante ressaltar que nem sempre a cultura organizacional está descrita em termos formais em manuais de conduta e cartilhas na empresa – algumas empresas,

principalmente as maiores, elaboram um esquema de “lavagem cerebral” nos funcionários, bombardeando-os constantemente com os aspectos da cultura organizacional que eles “terão de seguir”.

*“[...] um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão” (Freitas, 1991 apud Rodrigues, 2008)*

Explicando sobre esses elementos, vários autores elaboram suas visões e contribuem para fonte de outros, Rodrigues (2008) baseada em Dias (2003) e Hofstede (1991) resume assim:

- a) Símbolos - qualquer coisa, objeto, palavra, gesto ou figura que possua a capacidade de carregar um significado particular e que possa ser reconhecido por todos os indivíduos que partilham de uma mesma cultura. Os símbolos podem ser substituídos na medida em que novos surgem ou na entrada do indivíduo em novos grupos que apresentem novos conjuntos de símbolos. Um dos elementos mais importantes para integração do grupo – o idioma – é um conjunto de símbolos.
- b) Heróis: são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, e que são detentoras de elementos muito valorizados por um grupo, tornando-se exemplo de comportamento. Para as organizações, as sagas e os heróis representam situações em que a postura da empresa perante obstáculos e desafios são exaltadas, promovendo, principalmente, a identificação dos membros e a necessidade de ser parte integrante de uma organização de sucesso.
- c) Ritos, rituais e cerimônias: são as atividades que envolvem a coletividade e em determinadas culturas são fundamentais, também podem se referir a eventos organizacionais que concretizam a cultura da organização.
- d) Valores: é o ponto central de uma cultura. Desde a infância, mesmo que inconscientemente o indivíduo já é bombardeado com diversos valores e os internaliza sem perceber. São concepções coletivas sobre o que é bom ou ruim;

bonito ou feio; certo ou errado. Dentro de cultura organizacional, os valores definem o sucesso e os padrões a serem alcançados pelos empregados, como também representam a filosofia da organização.

- e) Crenças e pressupostos: relacionam-se com o que é considerado verdade para a organização, não é passível de questionamentos e acontece de forma natural.
- f) Normas: são as regras específicas para o comportamento baseadas nos valores e crenças. “Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais)” (Rodrigues, 2008).
- g) Sanções: “manifestam-se por intermédio das punições e recompensas, que são usadas para ‘fazerem com que as normas sejam seguidas’” (Rodrigues, 2008). Assim como as normas, podem ser formais ou informais.
- h) Tabus: ao contrário dos valores, os tabus tratam dos preconceitos de uma organização. Assim, assume um caráter implícito, tornando-se o menos visível possível. Em geral, as organizações não gostam de falar sobre os seus tabus, e, muitas vezes, negam a sua existência.

## Capítulo 5 – ESTUDO DE CASO

A empresa estudada permitiu que fosse realizado o estudo, sem, porém, divulgar seus dados. Portanto, o objeto de estudo é uma ferramenta de treinamento à distância on-line, uma plataforma de e-learning. O departamento de treinamento é responsável, entre muitas coisas, de gerenciar a participação dos funcionários de toda a organização. A fim de um melhor entendimento das comparações, mas sem comprometer a restrição imposta, tenta-se mostrar um panorama geral da empresa.

É uma empresa de grande porte, mais de cinquenta mil funcionários em todo país. Atua no ramo financeiro e securitário. O objeto da pesquisa atende aos dois segmentos da organização. Na parte financeira, a extensão Rio de Janeiro é responsável por mais de 350 agências bancárias, com um total de 6.681 funcionários, no Rio de Janeiro, Vitória e Juiz de Fora. O outro ponto de observação tem responsabilidade por 1.354 agências bancárias, com um público de 15.075 empregados, apenas em São Paulo.

Além disso, na extensão Rio, são gerenciadas as participações do Brasil inteiro do ramo segurador. São três empresas básicas – Seguros, Auto e Saúde. Neste caso, além de funcionários também participam corretores, atrelados às três empresas.

Os departamentos são responsáveis pelo suporte a estes usuários, questões de acesso, inscrições, cursos que podem e devem ser realizados. O foco principal são as participações dos funcionários das agências. Há metas para todas as extensões do país. Além das metas, as extensões devem se preocupar com a realização dos cursos recomendados (apenas recomendados no nome, por causa das brigas sindicais - uma variável que afeta o número de participações - porque, na verdade, são obrigatórios, todos os funcionários, recém-admitidos ou não, devem fazer). Esses cursos são estipulados pelo departamento de treinamento matriz e são iguais a todas as extensões. O que varia é o trabalho realizado em cada uma a fim de alcançar a meta geral e as metas específicas estipuladas.

O que se busca pesquisar é a diferença gritante que os funcionários do departamento Rio sempre observaram com relação à enorme participação de São Paulo. Há uma diferença de cultura local?

### *Estatísticas de participação - Agências*

Os dados pesquisados vão até setembro de 2011, fechamento da coleta para esta pesquisa. Há estatísticas acumuladas desde o início do ano e mensais.

EXTENSÃO	PÚBLICO	C.I.C	%	ETICA 1	%	ETICA 2	%	ETICA3	%	P.L.D.	%	S.I	%	TOTAL	%
<b>SÃO PAULO</b>	<b>15.075</b>	<b>14.337</b>	<b>95,10%</b>	<b>14.433</b>	<b>95,74%</b>	<b>14.142</b>	<b>93,81%</b>	<b>13.983</b>	<b>92,76%</b>	<b>14.412</b>	<b>95,60%</b>	<b>14.291</b>	<b>94,80%</b>	<b>85.598</b>	<b>94,64%</b>
CAMPO GRANDE	1.945	1.801	92,60%	1.794	92,24%	1.763	90,64%	1.747	89,82%	1.814	93,26%	1.754	90,18%	10.673	91,46%
<b>FLORIANÓPOLIS</b>	<b>1.885</b>	<b>1.754</b>	<b>93,05%</b>	<b>1.726</b>	<b>91,56%</b>	<b>1.709</b>	<b>90,66%</b>	<b>1.692</b>	<b>89,76%</b>	<b>1.738</b>	<b>92,20%</b>	<b>1.718</b>	<b>91,14%</b>	<b>10.337</b>	<b>91,40%</b>
GOIÂNIA	1.390	1.323	95,18%	1.272	91,51%	1.231	88,56%	1.203	86,55%	1.321	95,04%	1.217	87,55%	7.567	90,73%
<b>BRASÍLIA</b>	<b>1.438</b>	<b>1.355</b>	<b>94,23%</b>	<b>1.315</b>	<b>91,45%</b>	<b>1.254</b>	<b>87,20%</b>	<b>1.203</b>	<b>83,66%</b>	<b>1.345</b>	<b>93,53%</b>	<b>1.241</b>	<b>86,30%</b>	<b>7.713</b>	<b>89,39%</b>
CURITIBA	2.862	2.626	91,75%	2.520	88,05%	2.472	86,37%	2.429	84,87%	2.624	91,68%	2.565	89,62%	15.236	88,73%
<b>PORTO ALEGRE</b>	<b>2.451</b>	<b>2.197</b>	<b>89,64%</b>	<b>2.162</b>	<b>88,21%</b>	<b>1.982</b>	<b>80,86%</b>	<b>1.882</b>	<b>76,78%</b>	<b>2.200</b>	<b>89,76%</b>	<b>2.090</b>	<b>85,27%</b>	<b>12.513</b>	<b>85,09%</b>
RIO DE JANEIRO	6.681	6.084	91,06%	5.798	86,78%	5.479	82,01%	5.314	79,54%	6.125	91,68%	5.205	77,91%	34.005	84,83%
<b>CAMPINAS</b>	<b>8.995</b>	<b>8.137</b>	<b>90,46%</b>	<b>7.852</b>	<b>87,29%</b>	<b>6.792</b>	<b>75,51%</b>	<b>6.373</b>	<b>70,85%</b>	<b>8.168</b>	<b>90,81%</b>	<b>7.861</b>	<b>87,39%</b>	<b>45.183</b>	<b>83,72%</b>
FORTALEZA	1.943	1.650	84,92%	1.590	81,83%	1.474	75,86%	1.355	69,74%	1.677	86,31%	1.582	81,42%	9.328	80,01%
<b>RECIFE</b>	<b>2.793</b>	<b>2.312</b>	<b>82,78%</b>	<b>2.252</b>	<b>80,63%</b>	<b>2.039</b>	<b>73,00%</b>	<b>1.879</b>	<b>67,28%</b>	<b>2.361</b>	<b>84,53%</b>	<b>2.143</b>	<b>76,73%</b>	<b>12.986</b>	<b>77,49%</b>
BELO HORIZONTE	3.729	3.163	84,82%	3.032	81,31%	2.553	68,46%	2.354	63,13%	3.221	86,38%	2.588	69,40%	16.911	75,58%
<b>SALVADOR</b>	<b>4.024</b>	<b>3.449</b>	<b>85,71%</b>	<b>3.245</b>	<b>80,64%</b>	<b>2.802</b>	<b>69,63%</b>	<b>2.516</b>	<b>62,52%</b>	<b>3.478</b>	<b>86,43%</b>	<b>2.742</b>	<b>68,14%</b>	<b>18.232</b>	<b>75,51%</b>
BELÉM	2.794	2.260	80,89%	2.218	79,38%	1.924	68,86%	1.763	63,10%	2.346	83,97%	1.936	69,29%	12.447	74,25%
<b>TOTAL</b>	<b>58.005</b>	<b>52.448</b>	<b>90,42%</b>	<b>51.209</b>	<b>88,28%</b>	<b>47.616</b>	<b>82,09%</b>	<b>45.693</b>	<b>78,77%</b>	<b>52.830</b>	<b>91,08%</b>	<b>48.933</b>	<b>84,36%</b>	<b>298.729</b>	<b>85,83%</b>

Tabela 5-1- Cursos Recomendados – evolução das participações, alcance das metas

Cada curso tem uma meta de se manter, sempre, em 95% realizado. É raro isso acontecer por conta de algumas variáveis. A primeira é a constante admissão, demissão de funcionários. Um caso mais grave para o Rio de Janeiro, não está constando nesses dados ainda, mas para ilustrar a situação deficitária da extensão é a contratação de muitos funcionários para atender a abertura de mais de mil agências.

Como está em todos os noticiários, o Banco comprou a folha de pagamentos do Estado do Rio de Janeiro. Para conseguir entregar um bom serviço, teve que em menos de seis meses adequar todo o pessoal para o atendimento a esse grande cliente. Além disso, precisa abrir muitas agências para não permitir que fique falha a entrega de serviço, nem para esses novos clientes, nem para a já enorme clientela.

Com isso, os treinamentos presenciais mensais no departamento Rio passaram a ter um valor expressivo. Treina-se mensalmente quase o que se treinava semestralmente. Foi uma enorme mudança.

Esses funcionários contratados, apesar de estarem realizando os treinamentos virtuais, de estarem sendo acompanhados pelo departamento e exigidos os cursos recomendados e os cursos para novos funcionários, eles ainda não estão entrando nas estatísticas.

O porquê ainda não se descobriu. Talvez, a hipótese mais comentada na extensão, é que seja para não adulterar o resultado da meta anual. Uma vez a meta estipulada para os  $x$  funcionários que começaram o ano, não pode contar a participação de  $x+1000$ . Seria “injusto” com as outras extensões. É um aspecto complicado, uma vez que, com o aumento excessivo de funcionários novos para prestar atendimento, a equipe responsável pelo treinamento virtual fica desregulada para focar nos funcionários antigos que estão integrando a evolução de participações, resultando em uma possível queda de evolução.

Voltando para análise da tabela 5.1, é possível perceber a grande diferença entre as evoluções de meta entre Rio de Janeiro e São Paulo. Sem contar na posição geral das extensões no ranking. Sempre foi assim. São Paulo sempre é uma das primeiras colocadas, e a extensão Rio está entre as últimas. Nesse mês até conseguiu uma posição melhorada, no meio da tabela.

A próxima tabela é algo assombroso. Em setembro, a extensão São Paulo já havia conseguido alcançar a meta estipulada pela matriz de 270.000 cursos no ano. Enquanto o Rio segue com 77% da meta atingida.

Extensão - Ordem alfabética	Referência 2011	Até 30/01/2011		Até 28/02/2011		Até31/03/2011		Até 30/04/2011		Até 31/05/2011		Até 30/06/2011		Até 31/07/2011		Até 31/08/2011		Até 30/09/2011	
		Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%	Part.	%
Belém	51.661	2.834	5,5	5.244	10,2	8.309	16,1	13.127	25,4	16.402	31,7	19.921	38,6	23.461	45,4	27.459	53,2	30.762	59,5
<b>Belo Horizonte</b>	<b>64.505</b>	<b>3.200</b>	<b>5,0</b>	<b>5.702</b>	<b>8,8</b>	<b>9.551</b>	<b>14,8</b>	<b>14.168</b>	<b>22,0</b>	<b>19.460</b>	<b>30,2</b>	<b>24.673</b>	<b>38,2</b>	<b>29.621</b>	<b>45,9</b>	<b>34.985</b>	<b>54,2</b>	<b>39.512</b>	<b>61,3</b>
Brasília	24.947	1.480	5,9	2.928	11,7	5.200	20,8	7.811	31,3	10.154	40,7	12.520	50,2	14.563	58,4	17.002	68,2	19.357	77,6
<b>Campinas</b>	<b>159.505</b>	<b>11.852</b>	<b>7,4</b>	<b>22.005</b>	<b>13,8</b>	<b>34.982</b>	<b>21,9</b>	<b>48.760</b>	<b>30,6</b>	<b>62.338</b>	<b>39,1</b>	<b>75.142</b>	<b>47,1</b>	<b>88.439</b>	<b>55,4</b>	<b>101.761</b>	<b>63,8</b>	<b>112.781</b>	<b>70,7</b>
Campo Grande	34.086	2.279	6,7	4.646	13,6	7.737	22,7	11.313	33,2	15.728	46,1	18.815	55,2	21.612	63,4	25.010	73,4	28.137	82,5
<b>Curitiba</b>	<b>48.963</b>	<b>2.704</b>	<b>5,5</b>	<b>5.590</b>	<b>11,4</b>	<b>8.650</b>	<b>17,7</b>	<b>12.898</b>	<b>26,3</b>	<b>16.990</b>	<b>34,7</b>	<b>21.139</b>	<b>43,2</b>	<b>24.374</b>	<b>49,8</b>	<b>29.966</b>	<b>61,2</b>	<b>34.220</b>	<b>69,9</b>
Florianópolis	32.262	3.074	9,5	5.476	17,0	7.493	23,2	10.572	32,8	13.386	41,5	15.855	49,1	18.607	57,7	22.237	68,9	25.197	78,1
<b>Fortaleza</b>	<b>30.799</b>	<b>1.720</b>	<b>5,6</b>	<b>3.337</b>	<b>10,8</b>	<b>5.362</b>	<b>17,4</b>	<b>7.820</b>	<b>25,4</b>	<b>10.328</b>	<b>33,5</b>	<b>12.224</b>	<b>39,7</b>	<b>13.709</b>	<b>44,5</b>	<b>15.828</b>	<b>51,4</b>	<b>17.834</b>	<b>57,9</b>
Goiânia	24.833	1.786	7,2	3.240	13,0	5.509	22,2	7.675	30,9	9.907	39,9	11.930	48,0	13.462	54,2	15.675	63,1	18.109	72,9
<b>Porto Alegre</b>	<b>41.781</b>	<b>2.577</b>	<b>6,2</b>	<b>4.505</b>	<b>10,8</b>	<b>6.552</b>	<b>15,7</b>	<b>9.260</b>	<b>22,2</b>	<b>14.374</b>	<b>34,4</b>	<b>17.848</b>	<b>42,7</b>	<b>21.788</b>	<b>52,1</b>	<b>26.840</b>	<b>64,2</b>	<b>30.699</b>	<b>73,5</b>
Recife	37.639	1.902	5,1	3.219	8,6	4.830	12,8	7.391	19,6	10.182	27,1	12.861	34,2	16.312	43,3	21.247	56,4	26.244	69,7
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>116.831</b>	<b>10.356</b>	<b>8,9</b>	<b>19.028</b>	<b>16,3</b>	<b>29.363</b>	<b>25,1</b>	<b>40.767</b>	<b>34,9</b>	<b>52.000</b>	<b>44,5</b>	<b>61.496</b>	<b>52,6</b>	<b>70.772</b>	<b>60,6</b>	<b>81.018</b>	<b>69,3</b>	<b>90.566</b>	<b>77,5</b>
Salvador	70.148	2.838	4,0	5.123	7,3	7.780	11,1	11.789	16,8	16.920	24,1	20.847	29,7	24.228	34,5	28.997	41,3	34.488	49,2
<b>São Paulo</b>	<b>271.358</b>	<b>36.118</b>	<b>13,3</b>	<b>65.401</b>	<b>24,1</b>	<b>96.641</b>	<b>35,6</b>	<b>133.244</b>	<b>49,1</b>	<b>165.576</b>	<b>61,0</b>	<b>194.502</b>	<b>71,7</b>	<b>219.776</b>	<b>81,0</b>	<b>249.713</b>	<b>92,0</b>	<b>275.752</b>	<b>101,6</b>
<b>Total</b>	<b>1.009.318</b>	<b>84.720</b>	<b>8,4</b>	<b>155.444</b>	<b>15,4</b>	<b>237.959</b>	<b>23,6</b>	<b>336.595</b>	<b>33,3</b>	<b>433.745</b>	<b>43,0</b>	<b>519.773</b>	<b>51,5</b>	<b>600.724</b>	<b>59,5</b>	<b>697.738</b>	<b>69,1</b>	<b>783.658</b>	<b>77,6</b>

Tabela 5-2 - Posição de participações e evolução das metas por extensões

## PARTICIPAÇÕES JANEIRO A SETEMBRO / 2011

DIR. EXECUTIVA	Nenhum TreiNet (part.)	ÁREA													TOTAL	PÚBLICO	MÉDIA PARTIC.
		CERTIFI- CAÇÃO	COMPOR- TAMENTA L	CRÉDITO	EDUCAÇ ÃO E CIDADANI A	GESTÃO PROJETO S	INFOR- MÁTICA	INTE- GRAÇÃO	PROD. E SERVS.	SEGUR OS E PREVID.	FINAN- CEIRA	OPERA- CIONAL	TÉCNIC A	SAP			
D.R.SAO PAULO 2	<b>358</b>	4.720	10.845	5.989	3.664	4.175	11.975	1.967	7.634	5.728	7.366	31.622	6.565	12.279	<b>114.529</b>	6.058	18,91
D.R.PRIME S.PAULO 2	<b>32</b>	682	1.398	907	418	602	1.748	193	1.038	752	826	4.123	741	1.166	<b>14.594</b>	789	18,50
D.R.PRIME S.PAULO 1	<b>62</b>	645	1.338	722	386	371	1.340	266	843	624	730	3.660	778	1.049	<b>12.752</b>	784	16,27
D.R.PRIME SP INTER.2	<b>10</b>	106	220	78	136	74	381	73	184	109	62	801	223	273	<b>2.720</b>	172	15,81
D.R.SAO PAULO 1	<b>617</b>	4.514	10.285	5.532	4.083	3.299	10.988	2.453	6.791	4.520	5.862	29.551	7.053	10.451	<b>105.382</b>	6.938	15,19
D.R.PRIME NORTE 2	<b>3</b>	58	116	35	71	12	120	40	70	40	28	382	107	116	<b>1.195</b>	81	14,75
D.R.RIO DE JANEIRO 1	<b>220</b>	2.313	3.826	1.293	3.576	781	4.359	999	2.010	1.099	1.044	10.929	2.583	3.780	<b>38.592</b>	2.721	14,18
D.R.PRIME S.CATARINA	<b>0</b>	67	108	31	65	12	102	39	84	44	14	495	126	139	<b>1.326</b>	96	13,81
D.R.PRIME RIO.JAN. 1	<b>15</b>	231	320	107	272	75	404	94	157	87	76	1.022	270	310	<b>3.425</b>	256	13,38
D.R. SP INTERIOR 2	<b>247</b>	1.941	3.067	1.448	2.202	696	3.336	1.099	2.305	1.317	1.450	11.842	3.826	3.604	<b>38.133</b>	2.930	13,01
D.R.PRIME CTO-OESTE	<b>15</b>	175	197	77	174	49	260	75	146	99	79	844	238	275	<b>2.688</b>	208	12,92
D.R.PRIME RIO.JAN. 2	<b>19</b>	178	235	97	150	85	283	57	132	80	102	747	186	324	<b>2.656</b>	206	12,89
D.R.PRIME R.GDE SUL	<b>12</b>	144	187	127	128	28	133	43	121	44	89	690	146	86	<b>1.966</b>	153	12,85
D.R.PRIME PARANA	<b>13</b>	76	220	70	130	32	268	69	118	67	54	796	220	147	<b>2.267</b>	183	12,39
D.R.PRIME NORTE 1	<b>5</b>	122	84	49	55	16	106	20	65	38	33	315	97	63	<b>1.063</b>	89	11,94
D.R.CENTRO-OESTE	<b>220</b>	1.617	2.453	1.042	1.902	519	2.828	1.020	1.667	951	995	9.547	3.112	3.140	<b>30.793</b>	2.632	11,70
D.R.SANTA CATARINA	<b>175</b>	1.633	1.352	541	1.407	189	1.728	696	1.057	416	608	5.894	1.923	1.646	<b>19.090</b>	1.698	11,24
D.R. NORTE 1	<b>326</b>	1.686	2.108	1.051	1.660	363	2.271	500	1.369	740	796	7.347	2.323	2.075	<b>24.289</b>	2.170	11,19



D.R.PRIME SP INTER.1	<b>41</b>	234	447	184	264	100	493	116	225	155	156	1.576	480	487	<b>4.917</b>	462	10,64
D.R.PARANA	<b>341</b>	1.524	2.128	711	1.745	397	2.276	1.104	1.573	787	739	9.086	2.471	2.811	<b>27.352</b>	2.599	10,52
D.R.RIO DE JANEIRO 2	<b>630</b>	2.068	3.128	1.179	3.622	611	3.771	868	1.791	793	991	9.026	2.215	3.418	<b>33.481</b>	3.210	10,43
D.R. SP INTERIOR 1	<b>459</b>	3.477	4.032	1.608	3.388	801	4.368	1.462	2.996	1.194	1.597	13.996	5.115	4.451	<b>48.485</b>	4.652	10,42
D.R.RIO GDE DO SUL	<b>334</b>	1.656	2.072	897	1.534	289	1.351	758	1.343	579	1.088	7.364	1.809	1.660	<b>22.400</b>	2.208	10,14
D.R.PRIME MIN.GERAIS	<b>42</b>	117	210	84	90	39	179	56	92	70	64	632	175	174	<b>1.982</b>	203	9,76
D.R.PRIME NORDESTE 1	<b>21</b>	134	129	30	111	11	109	43	56	31	58	417	135	77	<b>1.341</b>	138	9,72
D.R.NORTE 2	<b>393</b>	1.606	2.020	789	1.380	346	1.723	563	1.211	543	754	5.941	1.761	2.175	<b>20.812</b>	2.154	9,66
D.R.MINAS GERAIS	<b>905</b>	2.631	3.384	1.520	3.151	630	3.441	1.335	2.432	1.018	1.592	12.308	3.294	3.628	<b>40.364</b>	4.379	9,22
D.R.PRIME NORDESTE 2	<b>5</b>	76	47	12	41	12	64	13	40	23	20	212	82	38	<b>680</b>	77	8,83
D.R.NORDESTE 1	<b>625</b>	1.802	2.248	783	2.007	361	2.133	781	1.519	524	855	7.869	2.078	2.465	<b>25.425</b>	2.928	8,68
D.R.NORDESTE 2	<b>397</b>	1.077	1.263	457	759	232	1.155	291	898	534	551	4.145	1.510	1.032	<b>13.904</b>	1.855	7,50
D.R.BAHIA	<b>1.072</b>	1.558	1.932	926	1.754	286	1.644	982	1.349	463	1.398	8.448	2.367	2.496	<b>25.603</b>	3.630	7,05
D.R.PRIME BAHIA	<b>22</b>	46	82	32	40	11	53	28	42	36	32	309	62	37	<b>810</b>	117	6,92
SUP.OPER.PJ-CORP/EMP	<b>245</b>	173	517	197	634	73	534	118	235	103	185	1.186	524	506	<b>4.985</b>	876	5,69
DIRETORIA EMPRESAS 1	<b>221</b>	278	261	205	292	41	192	76	121	67	282	461	334	330	<b>2.940</b>	673	4,37
<b>TOTAL</b>	<b>8.102</b>	<b>39.365</b>	<b>62.259</b>	<b>28.810</b>	<b>41.291</b>	<b>15.618</b>	<b>66.116</b>	<b>18.297</b>	<b>41.714</b>	<b>23.675</b>	<b>30.576</b>	<b>203.583</b>	<b>54.929</b>	<b>66.708</b>	<b>692.941</b>	<b>58.325</b>	<b>11,88</b>

Tabela 5-3 – Participações – Ranking das Diretorias

## PARTICIPAÇÕES JANEIRO A SETEMBRO / 2011

GERÊNCIA REGIONAL	DIR. EXECUTIVA	Nenhum TreiNet em 2011 (part.)	ÁREA													TOTAL	PÚBLICO	MÉDIA PARTIC.
			CERTIFICAÇÃO	COMPOR-TAMENTAL	CRÉDITO	EDUCAÇÃO E CIDADANIA	GESTÃO PROJETOS	INFOR-MÁTICA	INTE-GRACÃO	PROD. E SERVS.	SEGUROS E PREVID.	FINAN-CEIRA	OPERA-CIONAL	TÉCNICA	SAP			
G.R.PRIME PRES.PRUDENTE	D.R.PRIME SP INTER.2	1	18	97	34	42	39	124	22	85	56	37	314	58	64	<b>990</b>	26	38,08
G.R.PRIME GRAJAU	D.R.PRIME RIO.JAN. 1	1	12	27	13	12	12	26	14	18	12	10	86	17	80	<b>339</b>	10	33,90
G.R.PRIME SANTANA	D.R.PRIME S.PAULO 2	1	68	220	84	56	96	215	37	109	77	96	469	84	244	<b>1.855</b>	68	27,28
G.R.PRIME JAGUARE	D.R.PRIME S.PAULO 2	1	20	81	45	24	33	74	7	64	43	54	183	33	53	<b>714</b>	28	25,50
G.R.PRIME JACAREPAGUA	D.R.PRIME RIO.JAN. 1	0	2	27	2	12	0	26	4	15	1	1	73	14	24	<b>201</b>	8	25,13
G.R.OSASCO	D.R.SAO PAULO 2	20	307	973	624	256	411	993	136	823	634	725	2.861	548	1.103	<b>10.394</b>	422	24,63
G.R.PRIME VILA PRUDENTE	D.R.PRIME S.PAULO 1	1	35	57	67	12	35	85	14	43	28	64	221	38	45	<b>744</b>	31	24,00
G.R.PRIME OSASCO	D.R.PRIME S.PAULO 2	1	47	97	65	30	64	125	9	76	49	35	272	54	14	<b>937</b>	40	23,43
G.R.SANTANA	D.R.SAO PAULO 2	40	317	900	630	304	436	1.056	141	698	578	727	2.683	530	1.221	<b>10.221</b>	443	23,07
G.R.PRIME LAPA	D.R.PRIME S.PAULO 2	3	32	101	72	11	38	82	8	85	78	59	249	40	99	<b>954</b>	43	22,19
G.R.SANTOS	D.R.SAO PAULO 1	26	301	958	456	446	258	937	215	710	415	411	2.545	578	896	<b>9.126</b>	412	22,15
G.R.LAPA	D.R.SAO PAULO 2	27	411	779	480	272	276	825	160	525	474	600	2.221	451	940	<b>8.414</b>	384	21,91
G.R.PRIME PAULISTA	D.R.PRIME S.PAULO 1	3	67	216	102	55	62	167	50	126	123	106	590	131	245	<b>2.040</b>	94	21,70
G.R.PRIME CONTAGEM	D.R.PRIME MIN.GERAIS	1	4	16	22	0	5	7	4	22	18	4	69	11	12	<b>194</b>	9	21,56
G.R.PRIME BOTAFOGO	D.R.PRIME RIO.JAN. 1	1	33	79	30	47	21	95	13	40	27	24	204	40	73	<b>726</b>	34	21,35
G.R.BARUERI	D.R.SAO PAULO 2	19	331	1.030	477	309	289	926	129	560	383	554	2.295	509	799	<b>8.591</b>	409	21,00
G.R.PRIME SANTO AMARO	D.R.PRIME S.PAULO 2	2	29	35	31	6	15	65	5	35	25	25	173	32	64	<b>540</b>	26	20,77

G.R.PRIME SANTOS	D.R.PRIME S.PAULO 1	0	20	45	10	27	10	84	15	46	21	16	143	36	24	497	24	20,71
G.R.PRIME SANTA MARIA	D.R.PRIME R.GDE SUL	1	32	20	9	12	2	5	6	16	3	14	68	12	8	207	10	20,70
G.R.SANTO AMARO	D.R.SAO PAULO 2	18	405	996	456	369	403	1.166	213	716	520	572	3.144	630	1.127	10.717	522	20,53
G.R.PRIME NOVA FRIBURGO	D.R.PRIME RIO JAN. 2	0	19	35	8	14	18	19	4	2	4	37	50	12	44	266	13	20,46
G.R.PRIME PIRACICABA	D.R.PRIME SP INTER.1	2	39	38	17	21	8	14	8	25	11	15	121	33	38	388	19	20,42
G.R.ITAIM	D.R.SAO PAULO 2	14	187	581	341	159	254	630	99	463	329	367	1.710	351	560	6.031	297	20,31
G.R.PRES.PRUDENTE	D.R. SP INTERIOR 2	18	328	639	319	473	178	793	249	560	350	311	2.347	656	848	8.051	397	20,28
G.R.PRIME RIO VERDE	D.R.PRIME CTO-OESTE	1	36	47	26	18	12	48	7	47	27	14	145	41	50	518	27	19,19
G.R.BOTAFOGO	D.R.RIO DE JANEIRO 1	11	307	679	230	463	177	750	161	399	289	201	1.950	446	621	6.673	349	19,12
G.R.PRIME GUARULHOS	D.R.PRIME S.PAULO 2	0	23	26	51	8	18	62	12	40	39	52	156	32	62	581	31	18,74
G.R.PRIME CAXIAS DO SUL	D.R.PRIME R.GDE SUL	0	26	66	49	32	17	52	10	34	19	22	233	58	19	637	34	18,74
G.R.ALPHAVILLE	D.R.SAO PAULO 2	30	345	672	426	288	256	772	76	519	331	459	1.808	338	880	7.170	389	18,43
G.R.SANTA CECILIA	D.R.SAO PAULO 2	28	380	833	452	266	293	893	219	523	409	558	2.675	534	837	8.872	489	18,14
G.R.GUARUJA	D.R.SAO PAULO 1	20	264	564	337	267	214	541	136	379	273	330	1.566	393	776	6.040	334	18,08
G.R.ITAQUERA	D.R.SAO PAULO 1	47	383	990	637	350	341	1.130	189	684	492	554	2.862	711	1.007	10.330	572	18,06
G.R.PRIME FLORIANOP.	D.R.PRIME S.CATARINA	0	26	59	19	32	6	55	14	56	24	11	248	61	73	684	38	18,00
G.R.VILA PRUDENTE	D.R.SAO PAULO 1	22	361	720	420	182	273	620	137	406	379	444	1.784	435	599	6.760	377	17,93
G.R.PRIME TUCURUVI	D.R.PRIME S.PAULO 2	1	15	20	26	22	17	86	11	28	32	38	140	19	11	465	26	17,88
G.R.PRIME PINHEIROS	D.R.PRIME S.PAULO 2	3	91	116	89	38	57	215	15	89	58	84	414	76	128	1.470	83	17,71
G.R.BARRA FUNDA	D.R.SAO PAULO 2	6	223	448	241	132	208	454	109	308	287	329	1.354	299	542	4.934	280	17,62
G.R.PRIME VILA MARIANA	D.R.PRIME S.PAULO 1	9	39	150	95	45	62	147	25	89	57	75	405	73	144	1.406	80	17,58
G.R.PRIME TATUAPE	D.R.PRIME S.PAULO 1	3	31	117	63	25	30	100	29	49	42	52	224	69	47	878	50	17,56

G.R.PRIME MORUMBI	D.R.PRIME S.PAULO 2	3	55	148	65	53	40	158	17	100	77	56	366	62	133	1.330	76	17,50
G.R.PRIME S.J.R.P.SUL	D.R.PRIME SP INTER.2	1	13	11	4	5	6	87	3	6	3	4	53	14	1	210	12	17,50
G.R.PRIME ITAIM	D.R.PRIME S.PAULO 2	7	94	142	122	44	80	208	22	132	74	119	483	84	142	1.746	100	17,46
G.R.PRIME S.B.DO CAMPO	D.R.PRIME S.PAULO 1	2	35	101	50	22	14	84	13	57	42	35	193	46	39	731	42	17,40
G.R.GRAJAU	D.R.RIO DE JANEIRO 1	7	410	568	255	408	155	575	140	335	203	177	1.665	375	468	5.734	330	17,38
G.R.PRIME BELEM	D.R.PRIME NORTE 2	2	40	71	19	33	5	60	22	29	12	16	183	45	70	605	35	17,29
G.R.PRIME ARICANDUVA	D.R.PRIME S.PAULO 1	1	62	90	50	14	27	93	7	52	33	43	245	47	46	809	47	17,21
G.R.TUCURUVI	D.R.SAO PAULO 2	28	395	748	404	207	277	755	135	460	310	544	2.198	467	817	7.717	455	16,96
G.R.MORUMBI	D.R.SAO PAULO 2	28	302	816	399	295	260	838	128	483	386	543	1.996	464	709	7.619	451	16,89
G.R.FARIA LIMA	D.R.SAO PAULO 2	18	296	453	188	169	157	521	95	294	197	262	1.339	304	558	4.833	288	16,78
G.R.PRIME JUNDIAI	D.R.PRIME SP INTER.1	3	21	100	58	47	26	159	23	58	26	58	316	102	74	1.068	64	16,69
<b>TOTAL</b>		<b>8.102</b>	<b>39.365</b>	<b>62.259</b>	<b>28.810</b>	<b>41.291</b>	<b>15.618</b>	<b>66.116</b>	<b>18.297</b>	<b>41.714</b>	<b>23.675</b>	<b>30.576</b>	<b>203.583</b>	<b>54.929</b>	<b>66.708</b>	<b>692.941</b>	<b>58.325</b>	<b>11,88</b>

Tabela 5-4 - Ranking das Gerências Regionais

Pode-se reparar na tabela 5.2 que as diretorias do Rio sempre ficam abaixo das diretorias de São Paulo, sendo que quase todas as paulistas se concentram nas primeiras posições. Esta tabela está dividida de acordo com a área específica do curso virtual. Atualmente há no catálogo mais de 150 treinamentos, divididos em treze categorias.

A cada tabela estudada, mais complicada fica a posição do Rio de Janeiro. Na tabela 5.3 é apresentado o ranking das gerências regionais. As agências do Banco têm uma categorização assim: Presidência > Diretorias > Gerências Regionais > Agências. Cada extensão fica responsável por algumas diretorias. Na relação da tabela, estão demonstradas as cinquenta primeiras posições, de mais de 230 gerências no Brasil. É interessante notar que mais da metade é de São Paulo. Apenas seis gerências do Rio estão listadas.

Na tabela 5.4 se tem o ranking das diretorias acumulados desde o início do sistema de treinamento virtual. Note a enorme diferença de posição e média de participação entre as diretorias de São Paulo e as do Rio de Janeiro.

DIR. EXECUTIVA	Nenhum TreiNet (part.)	TOTAL	PÚBLICO	MÉDIA PARTIC.
D.R.SAO PAULO 2	141	600.953	6.058	99,20
D.R.SAO PAULO 1	153	670.185	6.938	96,60
D.R.PRIME S.PAULO 1	8	75.525	784	96,33
D.R.PRIME S.PAULO 2	4	74.801	789	94,80
D.R.PRIME R.GDE SUL	4	12.195	153	79,71
D.R.PRIME SP INTER.2	4	13.483	172	78,39
D.R.PRIME MIN.GERAIS	9	15.846	203	78,06
D.R.PRIME RIO.JAN. 2	1	16.032	206	77,83
D.R.PRIME PARANA	6	14.095	183	77,02
D.R.PRIME BAHIA	3	9.006	117	76,97
D.R. SP INTERIOR 2	158	222.692	2.930	76,00
D.R.PRIME RIO.JAN. 1	1	19.054	256	74,43
D.R.PRIME S.CATARINA	0	7.077	96	73,72
D.R.PRIME SP INTER.1	7	33.829	462	73,22
D.R.PRIME CTO-OESTE	5	14.887	208	71,57
D.R.PRIME NORTE 1	4	6.313	89	70,93
D.R.PRIME NORDESTE 1	4	9.786	138	70,91
D.R.PRIME NORDESTE 2	0	5.402	77	70,16
D.R.PRIME NORTE 2	0	5.670	81	70,00
D.R.CENTRO-OESTE	109	181.510	2.632	68,96
D.R. SP INTERIOR 1	205	311.713	4.652	67,01

<b>D.R.RIO DE JANEIRO 1</b>	<b>57</b>	<b>181.061</b>	2.721	<b>66,54</b>
D.R.RIO GDE DO SUL	<b>139</b>	<b>141.029</b>	2.208	63,87
D.R.PARANA	<b>141</b>	<b>163.658</b>	2.599	62,97
D.R.SANTA CATARINA	<b>72</b>	<b>106.834</b>	1.698	62,92
D.R.NORDESTE 2	<b>190</b>	<b>111.049</b>	1.855	59,86
D.R. NORTE 1	<b>130</b>	<b>126.169</b>	2.170	58,14
D.R.MINAS GERAIS	<b>406</b>	<b>251.888</b>	4.379	57,52
D.R.NORDESTE 1	<b>307</b>	<b>158.561</b>	2.928	54,15
D.R.BAHIA	<b>271</b>	<b>196.340</b>	3.630	54,09
DIRETORIA EMPRESAS 1	<b>2</b>	<b>36.156</b>	673	53,72
<b>D.R.RIO DE JANEIRO 2</b>	<b>272</b>	<b>171.767</b>	3.210	<b>53,51</b>
D.R.NORTE 2	<b>210</b>	<b>102.039</b>	2.154	47,37
SUP.OPER.PJ-CORP/EMP	<b>21</b>	<b>41.491</b>	876	47,36
<b>TOTAL</b>	<b>3.044</b>	<b>4.108.096</b>	<b>58.325</b>	<b>70,43</b>

Tabela 5-5 – Ranking das Diretorias Acumulado

### *Estatísticas de participação - Seguradora*

Começando a análise do outro lado do conglomerado, apresentam-se os dados dos corretores. Os corretores cadastrados no órgão da classe no Brasil, podem, através de um portal criado para eles, solicitar os cursos virtuais. O catálogo oferecido a esse público não é o mesmo que o farto oferecido aos funcionários, nem do banco, nem da seguradora. São cursos selecionados que sejam, de alguma forma, ligados ao seu negócio. Atualmente, há cerca de 30 títulos disponíveis.

A extensão Rio de Janeiro é responsável por dar todo o suporte e acompanhar participações nos cursos, além de receber as solicitações e inscrevê-los no sistema. Nesse segmento é possível perceber ainda mais distância entre as participações. A diferença é de mais de 1.700 participações. Este é um público diferenciado. Não se pode mensurar por média, os corretores são inscritos por solicitação. O objetivo é reparar a variação de interesse em realizar cursos. Mais um dos pontos a analisar.

Podem-se obter estatísticas de dois anos para corretores. É possível perceber que houve uma melhora, mas ainda sim, a discrepância entre Rio e SP é enorme.

Os dados da seguradora, das três empresas, não foi possível apresentar como tabela. Em números, tem-se o registro de que em 2011 foram realizados 16.678 cursos. Deles, 7.067 foram realizados pelos funcionários do Rio de Janeiro e 4.880 por São Paulo. Isso não quer

dizer vitória do Rio, uma vez que a quantidade total de funcionários é maior. Infelizmente não é possível estimar quanto, mas considerando que duas das três matrizes são no Rio e têm apenas filiais nas outras, é provável que o número seja significativo.

REGIÃO	EST.	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL		
		Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Solic.	Cad.
RIO	RJ	6	6	13	13	14	24	24	12	24	19	13	9	401	398	177
SP	SP	35	42	48	60	127	151	140	84	104	85	79	39	2126	2114	994
MG / ES	MG	7	17	22	23	43	35	33	22	32	17	19	5	592	583	275
	ES	0	2	0	0	3	4	9	4	4	1	1	0	69	69	28
RS	RS	1	2	7	4	25	27	64	38	95	61	30	10	752	747	364
SC	SC	2	2	6	1	45	43	47	27	27	19	17	2	397	395	238
PR	PR	1	5	18	10	21	31	22	8	5	5	7	7	321	320	140
NORDESTE	BA	17	45	58	26	25	25	18	20	13	16	12	4	667	665	279
	CE	14	14	24	7	13	13	10	8	8	9	7	2	251	248	129
	RN	0	7	8	5	2	1	1	1	1	1	0	0	62	61	27
	PB	11	3	10	3	5	6	5	3	10	5	2	0	107	108	63
	SE	0	1	2	1	4	4	10	3	3	5	2	2	86	86	37
	AL	0	0	1	0	0	1	2	3	2	0	0	0	35	36	9
	PI	0	0	1	0	1	2	1	4	0	1	2	1	39	38	13
	PE	7	9	7	6	7	2	6	7	4	7	2	2	172	172	66
NORTE-CENTRO OESTE	MT	2	4	5	0	10	5	14	7	5	4	6	1	162	162	63
	TO	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	24	24	3
	GO	0	5	3	3	4	4	7	5	11	3	1	3	141	139	49
	MS	1	3	1	2	2	4	4	5	5	2	2	2	94	93	33
	DF	1	2	6	4	8	6	4	5	5	7	1	1	144	138	50
	MA	2	0	1	2	4	6	8	3	2	3	2	1	113	112	34
	PA	0	0	4	2	6	8	7	3	3	4	5	0	111	111	42
	AM	0	1	2	0	3	1	0	1	4	3	0	2	46	47	17
	AP	0	0	1	0	0	0	2	1	2	0	0	0	17	17	6
	RO	1	3	1	1	1	3	3	2	3	2	3	4	65	65	27
	AC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0
	RR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		108	173	249	173	373	406	443	276	373	279	213	97	7004	6958	3163

Tabela 5-6 – Participação de corretores em 2010



REGIÃO	EST.	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL		
		Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Conc.	Solic.	Cad.
RIO	RJ	17	8	17	17	11	21	15	18	21	0	0	0	354	355	145
SP	SP	56	42	39	68	61	93	54	71	60	0	0	0	1338	1337	544
RESTO BRASIL	MG	20	9	16	27	29	28	16	10	22	0	0	0	398	406	177
	ES	4	3	4	0	1	5	3	1	1	0	0	0	64	64	22
	RS	13	5	8	10	10	22	14	17	14	0	0	0	278	279	113
	SC	5	4	5	9	14	21	8	6	14	0	0	0	197	197	86
	PR	5	3	7	11	11	23	14	11	5	0	0	0	243	246	90
	BA	7	3	15	17	12	16	22	14	4	0	0	0	315	314	110
	CE	8	5	8	6	3	8	15	12	5	0	0	0	145	146	70
	RN	0	2	1	4	5	5	3	6	2	0	0	0	93	93	28
	PB	1	3	1	4	2	3	0	1	2	0	0	0	44	44	17
	SE	1	0	0	0	1	11	1	6	1	0	0	0	51	51	21
	AL	1	0	0	0	0	3	1	2	0	0	0	0	20	20	7
	PI	2	1	3	2	1	1	0	0	4	0	0	0	41	41	14
	PE	2	1	2	1	3	5	2	3	2	0	0	0	66	68	21
	MT	1	3	1	5	5	5	3	7	5	0	0	0	90	91	35
	TO	5	4	1	1	2	1	1	3	0	0	0	0	48	48	18
	GO	7	5	6	2	3	13	5	3	3	0	0	0	145	147	47
	MS	3	3	2	4	11	8	7	5	1	0	0	0	141	141	44
	DF	8	6	1	0	5	4	2	5	2	0	0	0	98	98	33
	MA	2	3	1	3	3	8	6	13	2	0	0	0	125	126	41
PA	2	2	0	6	4	10	10	6	10	0	0	0	119	118	50	
AM	2	2	0	1	7	3	1	0	2	0	0	0	55	55	18	
AP	1	0	2	1	0	2	4	1	0	0	0	0	18	18	11	
RO	5	7	14	6	6	2	3	2	0	0	0	0	103	103	45	
AC	0	0	2	1	0	1	0	2	1	0	0	0	17	17	7	
RR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CORPORATIVA		3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	7
Total		181	128	156	206	210	322	210	225	183	0	0	0	4615	4632	1821

Tabela 5-7 – Participação de corretores em 2011

## Capítulo 6 – CONCLUSÃO

É mister observar quais as possíveis variáveis que afetariam os níveis de participação. A principal delas é o empenho das equipes em acompanhar, incentivar e cobrar a realização dos cursos. Infelizmente, para equipe do Rio de Janeiro, o trabalho desempenhado é o mesmo, com o mesmo grau de intensidade e o mesmo tipo de cobrança por parte de sua gerência, comparado com São Paulo.

São feitos acompanhamentos semanais. Relatórios são gerados diariamente para atualização dos funcionários que ainda faltam realizar alguns dos cursos recomendados. Campanhas de incentivo são as mesmas das duas extensões. E-mails são enviados para as gerências das agências e gerências regionais mensalmente com suas posições no ranking. Há gerências regionais que até mesmo premiam as agências que fiquem algum tempo no topo do ranking ou oferecem almoços e outros brindes para os funcionários que tem mais de 100 cursos realizados, algo que não se tem conhecimento se é feito em São Paulo.

Mensalmente, também, os gerentes administrativos das agências, todas elas, recebem uma ligação de alguém da equipe solicitando a colaboração no incentivo à realização dos cursos. Porém, os discursos de justificativas são vergonhosos. Sempre as mesmas respostas de falta de tempo e falta de pessoal, às vezes, de recurso.

Os corretores recebem e-mails disparados automaticamente pelo sistema para que concluam seus cursos no prazo correto, a fim de evitar retrabalho para os funcionários da equipe que devem ficar cadastrando-os.

As três empresas da seguradora não têm um trabalho específico de estímulo. Conforme mencionado antes, o foco é o banco. Apesar disso, freqüentemente a área de capacitação e desenvolvimento do grupo faz campanhas estimulando a realização de cursos específicos importantes para o segmento.

Sendo assim, descarta-se a variável empenho da equipe do sistema de treinamento virtual. Ambas estão alinhadas, têm os mesmos procedimentos, o Rio talvez até se entregue mais ao trabalho, visto saber da defasagem que tem em relação a outra cidade.

Os recursos tecnológicos poderiam ser um problema, mas não é, uma vez que toda a organização tem os mesmos recursos, é padronizado. Partindo para aspectos mais intangíveis, a cultura organizacional poderia ser uma forma de influência, contudo, não o é. A empresa

tem a mesma cultura em todas as suas formas e sedes. Não há diferenças de culturas quanto a treinamento em suas filiais.

Indo ao cerne da questão, ao longo de todo o estudo (mais de dois anos de observação) a única conclusão que a equipe consegue chegar é a diferença das culturas locais. No senso comum se sabe que o povo do Rio de Janeiro é mais “malandro”, mais ligado à natureza e mais preguiçoso. Enquanto que a população de São Paulo é “workaholic”, mais ligado a conhecimento, portanto, mais propenso a realizar cursos.

São Paulo é o centro financeiro do país, então, tudo ao seu redor gira na direção no profissionalismo, crescimento e desenvolvimento profissional. A competitividade também é absurda em termos de mão-de-obra. O indivíduo deve estar muito bem preparado para conseguir uma chance de entrar no mercado de trabalho. Embora no Rio se encontre algumas dificuldades, o nível de competição não chega perto a São Paulo, até mesmo pelo número de empresas e população.

Também é notória a diferença no discurso. Falando com funcionários paulistas, analisando seus discursos, é possível perceber a importância dada a qualquer tipo de treinamento. Enxergam realmente como possibilidades de desenvolvimento, de engrandecimento. Fazem os cursos virtuais por prazer. E reconhecem que trabalham numa empresa que oferece de graça treinamentos comprados, em média, por R\$ 200,00 no mercado cada.

Os fluminenses apenas se preocupam com o cumprimento de tarefas. Não têm uma visão ampla de crescimento. Os cursos são feitos a base de muita cobrança. Com muito sacrifício a equipe consegue convencer que os cursos são interessantes em serem realizados. Muitas vezes esse sentimento negativo com relação aos treinamentos vem das próprias gerências das agências que não reconhecem como interessantes os cursos, ou por serem pessoas mais velhas e não ligadas nas tecnológicas imputem seus preconceitos em toda sua equipe.

Não há a valorização dos treinamentos ofertados (não só nos cursos virtuais, não é objeto de estudo, mas nos cursos presenciais são observados os mesmos problemas). Há um investimento pesado por parte da empresa para sempre oferecer cursos virtuais excelentes, inovadores, mas não são reconhecidos. O sistema de treinamento virtual da empresa foi um dos primeiros sistemas utilizados para treinamentos virtuais corporativos. A organização

sempre se preocupou em desenvolver tecnologias e outros recursos que pudessem colocá-la em uma posição positiva com seus funcionários, clientes e demais ambiente externo.

Infelizmente, a equipe do Rio precisa de um esforço muito maior para conseguir resultados medíocres. E a única explicação plausível para isso é a cultura local.

## Capítulo 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia, ZERBINI, Thaís. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE Eletrônica**, v. 4, n.2, São Paulo, jul./dez. 2005

ALVES, Francisco Arnoudo. Gestão do conhecimento: Uma ferramenta de apoio ao exercício da função de controle externo. **Revista Controle**. 2006. Artigo 19.

BARROSO, Antonio Carlos e GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. 1999. Artigo disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/35677070/Tentando-Entender-a-Gestao-do-Conhecimento>

BATES, Tony. **Technology, e-learning and distance education**. 2ª ed. Nova Iorque: Routledge, 2005.

BITENCOURT, Claudia C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Dissertação (tese de doutorado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BORGES-ANDRADE, J., ABBAD, Gardênia da Silva, MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. Brasília, v.7, número especial, p. 31-43. 2002.

BRAGA, Marluci. Realidade virtual e educação. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**. Campina Grande, v. 1, n. 001. 2001.

CLARK, Ruth C., MAYER, Richard E. **E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of multimedia learning**. 3ª ed. São Francisco: Pfeiffer, 2011.

COELHO, Willyans. **O que é treinamento, desenvolvimento e educação**. Portal RH.com.br, 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Dicas/5296/o-que-e-treinamento-desenvolvimento-e-educacao.html>

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000

FLEURY, Maria Teresa Leme. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.2, p. 3-11, abr./jun. 1991.

FREITAS, Maria Esther. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo. 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

MENESES, Pedro P., ZERBINI, Thaís. Levantamento de necessidades de treinamento: Reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

PIRES, José C. Souza, MACÊDO, Katia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

RODRIGUES, Vanuza Bastos. **Cultura local X cultura organizacional: um estudo um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas – Minas Gerais**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

ROSENBERG, Marc. **E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**. Columbus: The McGraw Hill, 2001.

SILVA, Sérgio Luis. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>

YIN, Robert. **Estudo de Caso : Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi; 3 ed; Porto Alegre; Bookman, 2005.