

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
ANNA MARIA FURLANETTO

**A EFETIVIDADE DO ENSINO À DISTANCIA EM UMA DAS PRINCIPAIS
EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL DO SUL DO BRASIL**

CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
ANNA MARIA FURLANETTO

**A EFETIVIDADE DO ENSINO À DISTANCIA EM UMA DAS PRINCIPAIS
EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL DO SUL DO BRASIL**

Artigo apresentado à Universidade Tuiuti do
Paraná como requisito para a conclusão do
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora:

Prof. Letícia Baggio

CURITIBA

2014

A EFETIVIDADE DO ENSINO À DISTANCIA EM UMA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL DO SUL DO BRASIL

Anna Maria Furlanetto*

RESUMO

O presente artigo trata sobre o Ensino à Distância (EAD) em uma das principais empresas de telefonia móvel que atua nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, focando na busca efetiva das melhores práticas de Ensino à Distância destinado aos colaboradores que atuam ou atuaram nesta empresa de 2008 até a data atual (2014). Observa-se que os colaboradores não estão sendo capacitados de forma efetiva, de modo que a deficiência de conhecimentos está comprometendo a qualidade no fechamento das vendas dos serviços ofertados. Assim, pretendeu-se identificar se o EAD fazia parte da rotina da empresa e quais são as expectativas dos colaboradores sobre este método. Os resultados indicaram que a empresa faz uso desta modalidade de ensino mas ainda há espaço para melhorias.

Palavras-chave: Ensino à Distância, efetividade, desempenho das equipes.

1 INTRODUÇÃO

O Ensino à Distância (EAD) é uma realidade em várias empresas, de quase todos os ramos de atuação, por isso é cada vez mais crescente a necessidade da busca efetiva das melhores práticas de EAD destinado aos colaboradores que atuam nestas empresas.

O interesse em pesquisar esse tema deveu-se ao fato de que, apesar da existência de várias formas de capacitação dos colaboradores na maior empresa de telefonia móvel do Sul do Brasil, a maioria deles inicia o trabalho no campo sem o conhecimento ideal em atendimento ao cliente, serviços, tecnologia e procedimentos internos da empresa, o que está comprometendo a qualidade no fechamento das vendas dos serviços ofertados.

Assim, pretende-se identificar se o EAD faz parte efetiva da rotina de uma das maiores empresas de telefonia móvel do Sul do Brasil, qual a visão que a mesma tem sobre esse método de ensino, quais as expectativas dos colaboradores sobre ele e sugerir formas de mensurar os resultados de forma mais efetiva, possibilitando a melhoria no desempenho das equipes de trabalho.

O objetivo é contribuir para a melhoria na capacitação desses profissionais, permitindo a melhoria na oferta dos serviços prestados pela empresa e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados de todas as áreas, o que contribuirá para o resultado geral da empresa e a sua visibilidade no mercado.

Devido à dinâmica existente no mercado de Telecom, as informações e conhecimento se tornam obsoletos rapidamente, portanto a necessidade de capacitação com qualidade das equipes é constante. As equipes estão presentes em todas as regiões, porém o treinamento ofertado para as mesmas, nem sempre atinge 100% dos colaboradores.

Na TIM Celular S/A, há formatos de treinamento presencial e on-line, com o objetivo de atingir o maior número possível de colaboradores. Isso ocorre também em, pelo menos, mais uma empresa de telefonia móvel da região. Porém não existe uma medição efetiva da qualidade dos formatos de treinamento existentes.

Diante desta constatação questiona-se: Por que esse acompanhamento efetivo não ocorre? Quais são as praticas de treinamento e desenvolvimento

existentes na empresa atualmente? Quais são as formas de Ensino à Distância existentes, que melhor se encaixam as necessidades da maior empresa de telefonia móvel do Sul do Brasil? Como capacitar 100% das equipes, não deixando de mensurar os resultados dessa capacitação para a rotina do negócio? Qual é o tempo médio necessário para medir o resultado efetivo da capacitação realizada? Como tornar esses processos de capacitação constantes e eficazes?

2 LOCAL E DADOS DA EMPRESA ESTUDADA

Em 1998, quando houve a privatização das empresas de telefonia do Sul do Brasil, uma pequena parcela de cidadãos tinha acesso a telefonia móvel, devido ao alto custo do aparelho telefônico, a uma rede limitada para serviços de voz e a, quase inexistência de diversidade de marcas de aparelhos.

Com o aumento da rede, houve também o aumento das equipes de trabalho na empresa, o que trouxe a necessidade de capacitar essas equipes para vender, dar suporte e ampliar as redes físicas e serviços de telefonia.

As equipes de trabalho da TIM Celular S/A, uma das maiores empresas de telefonia móvel do Brasil estão presentes em quase todas as cidades dos Estados do PR, SC e RS e, tendo em vista, a capilaridade das mesmas, as modalidades de treinamento, presencial ou EAD, nem sempre atendem as expectativas de todos os colaboradores, em todas as áreas de atuação.

Atualmente, as formas de treinamento existentes na empresa são: Programa de Desenvolvimento de Lideranças, com modalidades presenciais e *on-line*, onde os líderes formais da empresa são capacitados por consultorias externas de acordo com o seu pipeline de liderança (o programa atinge 100% dos líderes formais e trouxe um excelente resultado na gestão das equipes, diminuindo assim o *turnover* em várias equipes); treinamentos *on-line*, através do *e-learning* da empresa, onde são disponibilizados cursos de vários temas para todas as equipes de vendas e suporte a vendas da organização; cursos de formação básica *on-line* e presencial, para as equipes de vendas e pós-vendas; cursos corporativos também oferecidos de forma *on-line* para todos os colaboradores; programas de multiplicadores, onde os participantes do mesmo multiplicam seus conhecimentos de forma presencial às equipes pré-determinadas no programa. A gestão de desenvolvimento por

competência das equipes também faz parte da rotina de alguns setores da empresa, baseada no desenvolvimento dos líderes das mesmas, mas ainda não atinge 100% dos colaboradores, existe estudo para que isso aconteça. Entre outras ações isoladas para a capacitação das equipes. Embora a empresa esteja em um patamar interessante no que diz respeito a capacitação de equipes, podemos contribuir ainda mais, complementando as ações existentes com as novas tendências de mercado no que tange a Desenvolvimento Humano citadas neste artigo (ver capítulos a seguir).

Fundada em 1995 na Itália, a TIM é uma empresa do Grupo Telecom Itália e chegou ao Brasil em 1997. A TIM Celular S/A atua no mercado nacional desde 1998 e é uma das empresas controladas pela *holding* Olímpia, que por sua vez pertence à Telco (consórcio formado por Telefonica, Generali, Mediobanca, Intesa Sanpaolo e Sintonia/ Benetton). Sua Missão é “Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.” A visão é “Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil.”

A empresa conta atualmente com, aproximadamente, 1800 colaboradores próprios nos 3 Estados do Sul do Brasil (PR, SC e RS) e cerca de 3000 indiretos (terceiros ou colaboradores de parceiros). Nacionalmente esse número é de aproximadamente 12000 colaboradores próprios e, provavelmente o mesmo número de indiretos. Conta-se aqui os indiretos, pois a capacitação dos serviços oferecidos pela empresa também chega aos parceiros da empresa.

3 APRENDIZAGEM DE ADULTOS – ANDRAGOGIA

Há séculos a educação para adultos vem preocupando os grandes filósofos, profetas, mestres e pensadores da humanidade, como por exemplo Confúcio, Jesus, Aristóteles, Sócrates, Platão, Cícero, Quintiliano, entre outros. Todos eles acreditavam que a aprendizagem era um processo de investigação mental, e não a recepção passiva dos conteúdos transmitidos. Os antigos chineses e hebreus inventaram o que hoje é chamado de “estudo de caso”, os gregos criaram o que se

chama atualmente de “diálogo socrático”, em que um mediador propõe um dilema e todos os membros do grupo propõem uma solução de acordo com seus conhecimentos e experiências. Os romanos provocavam os aprendizes, forçando as pessoas do grupo a declarar sua posição sobre determinado assunto e defende-la.

Até o final da Primeira Guerra Mundial, os conceitos anteriormente citados eram utilizados para todos os adultos, sem distinção. A partir desse momento, começa a surgir na Europa e nos Estados Unidos, um conjunto de ideias sobre as características distintas dos aprendizes adultos e, nas últimas décadas essas ideias evoluíram para um modelo integrado de aprendizagem – a Andragogia. Os maiores contribuintes para esse modelo foram Edward Thorndike, Eduard Lindeman, Freud, Jung, Erikson, Maslow, Rogers e, mais recentemente, Malcolm Knowles, no livro *Aprendizagem de Resultados* (Knowles, Swanson, Holton, 2009). Knowles organizou suas ideias em torno da noção de que os adultos aprendem melhor em ambientes informais, confortáveis, flexíveis e sem ameaças.

Segundo Lindeman apud LABSSJ (2012, p. 06):

uma das principais distinções entre educação convencional e de adultos é encontrada no próprio processo de aprendizagem. Em uma turma de adultos, a experiência do aluno conta tanto quanto o conhecimento do professor. Ambos são intercambiáveis. Em algumas das melhores turmas de alunos adultos, as vezes é difícil perceber que está aprendendo mais, os alunos ou o professor. Essa aprendizagem de mão dupla também está refletida na autoridade compartilhada...na educação de adultos os alunos ajudam a elaborar.

Conforme a visão do autor, adultos aprendem melhor quando suas necessidades e interesses, situações de vida, experiências, autoconceitos e diferenças individuais são levados em consideração no processo de aprendizado.

Psicologicamente, os adultos são responsáveis por sua própria vida. Ao desempenhar papéis de adultos, as pessoas assumem cada vez mais responsabilidades por suas próprias decisões, por essa razão a educação para adultos baseia-se em seis princípios, conforme defende Knowles, Swanson, Holton (2009):

a) A Necessidade de saber – Porque está me ensinando isso? (O porquê / O quê / Como) – adultos precisam saber por que necessitam aprender algo, antes de começar a aprender. Precisam descobrir por si (com o auxílio do facilitador) os seus

gaps (espaço entre o que se espera profissionalmente de alguém e os pontos a serem desenvolvidos);

b) O autoconceito do aprendiz – como posso ser independente e aluno? (Autônomo / Autodirigido) – como os adultos são responsáveis por suas decisões, têm a necessidade de serem vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir, eles são resistentes a situações nas quais percebam que estão sendo impostos a fazer algo;

c) O papel das experiências – minhas experiências são a base do meu aprendizado? (Recursos / Modelos mentais) – Os adultos se envolvem em uma atividade educacional com um volume maior de experiências de qualidade diferente em relação aos mais jovens, assim as técnicas utilizadas com adultos aprendizes, como discussões em grupo, exercícios de simulação, atividades de resolução de problemas, estudos de caso e métodos de laboratório, são mais eficazes que as técnicas de transmissão;

d) Prontidão para aprender – qual problema vou resolver com isso que irei aprender? (Relacionado à vida / Tarefas de Desenvolvimento) – os adultos têm predisposição para aprender aquilo que devem saber e precisam para se tornar capacitados para enfrentar a vida real. A prontidão a aprender, pode ser induzida por meio da exposição a exercícios de simulação e outras técnicas;

e) Orientação para aprendizagem – estou aprendendo matérias ou ganhando ferramentas? (centrado no problema contextual) – ao contrário da aprendizagem da criança, que é centrada no tema, o adulto é centrado na vida (ou tarefa, ou problema). Assimilamos os novos conhecimentos, percepções, habilidades, valores e atitudes de maneira mais eficaz quando são apresentados em contextos de aplicação e situações da vida real;

f) Motivação – e daí, isso cai na prova? (Valor intrínseco / Recompensa pessoal) – os adultos respondem a fatores motivacionais externos, como maior satisfação no trabalho, promoções, salários mais altos, autoestima e qualidade de vida.

Em ações de educação corporativa, é preciso analisar em qual circunstância a andragogia é aplicável. Quando essa abordagem é desejável, os aprendizes devem ser estimulados a envolver-se no processo de aprendizagem. Torna-se necessário criar uma atmosfera na qual os aprendizes se sintam respeitados, dignos

de confiança, livres de ameaças e cuidados, é necessário expô-los à necessidade do saber antes de instruí-los, dar a eles a responsabilidade da escolha, dos métodos e recursos, envolvê-los com a responsabilidade de avaliar sua aprendizagem.

Na prática, a andragogia deve levar em consideração, os princípios fundamentais da aprendizagem de adultos, os objetivos propostos para essa aprendizagem e as diferenças entre indivíduos e situações.

Grande parte das ações de aprendizagem corporativas utiliza a abordagem convencional, baseada nos princípios pedagógicos clássicos, que prioriza a escolha de conteúdo e formato unidirecional de transmissão de conhecimento. No entanto é preciso considerar que a experiência é a fonte mais rica para a aprendizagem de adultos, pois todos nós somos motivados a aprender conforme vivenciamos necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará em nossas vidas.

A Figura 1 a seguir apresenta a comparação entre as abordagens e os procedimentos andragógicos que ajudam a envolver os aprendizes, segundo a visão de Knowles, Swanson, Holton (2009):

FIGURA 1 - Abordagens e os procedimentos andragógicos

Elementos da Andragogia	Abordagem Convencional	Abordagem Andragógica
1. Preparar os aprendizes	Mínima	Fornecer informações; Preparar para a participação; Ajudar a desenvolver expectativas realistas; Começar a pensar sobre os conteúdos.
2. Clima	Orientado à autoridade; Formal; Competitivo.	Tranquilo, confiante; Respeito mútuo; Informal, caloroso; Colaborativo, apoiador; Abertura e autenticidade; Humanidade.
3. Planejamento	Pelo professor e/ou RH	Mecanismo de planejamento mútuo por aprendizes e facilitador
4. Diagnóstico das necessidades	Pelo professor e/ou RH	Através da avaliação mútua
5. Definição de objetivos	Pelo professor e/ou RH	Através da negociação
6. Desenho dos planos de aprendizagem	Lógica do assunto Unidades de conteúdo	Sequenciado de acordo com a prontidão; Unidades de problemas.
7. Atividades de aprendizagem	Técnicas de transmissão	Técnicas experienciais (investigação)
8. Avaliação	Pelo professor e/ou RH	Novo diagnóstico mútuo das necessidades; Mensuração mútua do programa

Fonte: Knowles, Swanson, Holton (2009, p. 122)

Na Figura 1 fica claro que a andragogia é um processo de troca constante, ou seja, o aprendizado não é responsabilidade do professor ou do RH das organizações, e sim, de todos os envolvidos no processo de aprendizagem. A figura do instrutor ou do professor dá lugar ao facilitador, que faz a mediação voltada ao aprendizado, através de um processo linear e estruturado que permite aos envolvidos atuar de forma ativa e constante em seu desenvolvimento, construindo o caminho a ser seguido de forma a obter os resultados esperados.

A Aprendizagem Corporativa, segundo Deiser apud LAB SSJ (2012, p. 23), em Organizações Inteligentes, deve ser:

1. Relevante: pontual, adequada para o aprendiz, atender a necessidade com inteligência;
2. Estimulante: ambiente de aprendizagem estimula a motivação e a curiosidade;
3. Colaborativa: acesso à expertise e ao conhecimento promove a inovação e aprofunda o senso de comunidade;
4. Contínua: combina o formal e o informal; para a vida toda;
5. Com foco em resultado: arquiteturas de aprendizagem sob medida e adaptáveis orientam o desempenho em um mundo dinâmico. Hoje, para criar competência estratégica ou simplesmente sobreviver, as empresas precisam de arquiteturas de aprendizagem abrangentes, que vão muito além da mera capacitação de colaboradores.

4 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Quando se examina as oportunidades de aprendizagem disponíveis, deve-se considerar as diversas esferas nas quais se aprende, desde as formas mais estruturadas até as mais informais. Esse reconhecimento é importante para que adultos derrubem barreiras para aprender coisas novas e se tornem mais ativos em seu desenvolvimento, defende a LAB SSJ em seu Pocket Learning (2013).

Em 1977, Albert Bandura concebeu a Teoria do Social *Learning*, de acordo com a qual o comportamento humano é aprendido pela observação de outras pessoas. Atualmente, as pessoas precisam saber mais, com mais rapidez e maior qualidade, já que a habilidade de conectar ideias é indispensável para gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, a troca de conhecimento entre as pessoas ganha destaque, pois essa abordagem é efetiva para apoiar os colaboradores a terem alto desempenho. A construção do conhecimento a partir de redes, explica a importância do Social *Learning* no ambiente de trabalho. A experiência social é adaptável por natureza, por isso o Social *Learning* permite uma melhor reação da

organização e de seus colaboradores frente às mudanças do contexto social (LABSSJ, 2013).

O Ensino à Distância é parte integrante e ativa no processo de aprendizado, seja ele formal ou informal. O *Social Learning*, que coloca em foco a aprendizagem que acontece entre as pessoas e suas redes de relacionamento, combina as práticas formais e informais. Atualmente, é mais efetivo oferecer metodologias complementares que cultivem a aprendizagem contínua para aperfeiçoar o desempenho e desenvolver novas habilidades. Neste sentido, a Figura 2 ilustra as ferramentas que abrangem o *Social Learning* e o Ensino à Distância:

FIGURA 2 – Ferramentas do *Social Learning* e o Ensino à Distância

	Informal	Formal
Off-line (presencial)	Livro / DVD / Conversa / Comunidade Prática	MBA / Cursos externos / Palestras / Programas in-company / Coaching
On-line (á distância)	Wikis / Twitter / Video / Blogs / Podcasting / Social Bookmarking / pílulas do conhecimento	Pesquisas guiadas / E-learning

Fonte: Pocket Learning, LAB SSJ (2012)

Destaca-se que o diálogo é a peça chave no processo de aprendizagem. A experiência de trabalho compartilhada estimula a aprendizagem efetiva e é essencial para a construção de redes confiáveis de conhecimento. Pela Internet, o processo ganha uma dimensão ainda maior, promove conexão e acesso instantâneos à informação. O grande desafio é fazer sentido em meio ao volume massivo de dados colocados à disposição por todos na *web*.

Sendo assim, saber responder às perguntas certas, tornou-se mais importante do que somente acumular conhecimento e habilidade. E é essa capacidade de encontrar informação e conectar os conceitos para gerar conhecimento relevante, aplicável às necessidades atuais, que traz diferencial para indivíduos e organizações.

A este respeito, para facilitar o EAD e, conseqüentemente, o *Social Learning* nas empresas, é importante levar alguns pontos em consideração, segundo A LAB SSJ no Pocket Learning-Social Learning (2012, p. 18):

- Internet: é muito importante para ser ignorada ou entendida somente por especialistas. Todos devem se familiarizar com sua dinâmica e ferramentas;

- Redes sociais: devem ser usadas para facilitar o trabalho e torná-lo mais efetivo para solucionar problemas de equipes;
- Desafios: ensinar a técnica e propor desafios favorecem a capacitação para ambientes complexos e imprevisíveis;
- Busca: é importante que a empresa facilite a busca de conteúdos para que sejam fáceis de acessar;
- Desenvolver novas competências: promover diálogo e orientação; ajudar os outros a encontrar sua própria solução com o apoio do grupo dar autonomia e ajudar as pessoas a se autodesenvolver, determinando “o que” fazer e deixando o “como” para cada colaborador ou equipe resolver.

Percebe-se que é preciso oferecer o aprendizado formal (ações de desenvolvimento para estimular novas habilidades), formar grupos de aprendizagem (projetos, iniciativas, discussões), estimular a aprendizagem informal (a busca de acordo com as necessidades do momento).

Complementando, Chiavenato (2014), cita as principais tecnologias existentes que possibilitam o EAD, além das já citadas anteriormente, sendo: recursos audiovisuais, teleconferência, comunicação eletrônica, correio eletrônico, tecnologias de multimídia, sistemas de *e-Learning*, leituras digitais, instrução programada (com apoio de tutores à distância), jogos *on-line*, entre outros.

5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE EAD

A procura pela educação corporativa cresce a cada ano em razão das necessidades mercadológicas que se apresentam. A este respeito:

É fato que a demanda da área de T&D será maior a cada dia pela dinâmica do mercado, seja por questões tecnológicas, econômicas, sociais e até mesmo ambientais. Isso tem um reflexo na área de desenvolvimento humano, que tem a missão de capacitar e desenvolver os colaboradores, pois são eles quem materializam as estratégias e atingem os resultados previstos no planejamento (LEME, 2010, p. 131).

O mesmo autor defende ainda que, para obter os resultados estratégicos em T&D, é necessário mensurá-los, caso contrário como o profissional de T&D comprova que suas ações atendem as expectativas do Planejamento Estratégico e agregam valor fazendo com que a organização atinja sua visão.

Assim, a etapa final de qualquer programa de aprendizagem, seja ele presencial ou EAD, é a avaliação do treinamento. As principais medidas para avaliar o treinamento, segundo Chiavenato (2014) são:

- Custo: qual foi o valor investido no programa de treinamento?
- Qualidade: como o programa atendeu as expectativas?
- Serviço: o programa atendeu as necessidades dos participantes?
- Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
- Resultados: quais foram os resultados do programa?

Já Kirkpatrick apud Chiavenato (2014) sugere 4 níveis de avaliação de treinamento:

- a) Avaliação de Reação – mede a satisfação do treinando sobre a experiência do treinamento;
- b) Avaliação de Aprendizado – avalia o nível de aprendizagem do treinando e se ele adquiriu novos conhecimentos e habilidades com o treinamento;
- c) Avaliação de Desempenho – avalia o impacto da aprendizagem no trabalho frente a mudança de comportamento no dia-a-dia do colaborador;
- d) Avaliação de Resultados – avalia o impacto do treinamento no resultado do negócio.

Posteriormente, com o posicionamento mais estratégico da área de T&D nas empresas, incluiu-se um quinto nível, que é a avaliação sobre o Retorno do Investimento (ROI), que significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento.

6 CARACTERÍSTICAS DO USUÁRIO DA TELEFONIA MÓVEL

Para traçar um plano de Treinamento e Desenvolvimento na organização, é importante conhecer o mercado onde a mesma está inserida e os dados atuais dos treinamentos realizados na empresa pesquisada.

Assim sendo, a seguir apresentam-se alguns dados estatísticos do mercado de telefonia móvel no Brasil, nos Estados do PR, SC e RS, extraídos do site da Teleco, onde são divulgados os indicadores baseados nos dados publicados pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

Segundo a Anatel, o Brasil começou o ano de 2014 com 272,4 milhões de celulares e 136,99 cel/100 hab. Neste contexto, a participação do celular pré-pago caiu para 77,95%.

Atualmente, tem-se uma média de 1,36 celulares/habitante no Brasil e os celulares pré-pagos, que eram a maioria entre 2009 e 2012, caíram consideravelmente em 2013 e 2014, talvez pela tendência à utilização de dados via celular e a maior diversificação nas ofertas do planos pós-pagos e de dados.

A Figura 3 apresenta um comparativo sobre a quantidade de celulares (pré e pós-pagos) no Brasil, nos meses de janeiro/2013, dezembro/2013 e dezembro/2014. Apresenta também a queda da quantidade de celulares pré-pagos nos mesmos períodos, a quantidade de celulares por 100 habitantes, o crescimento a cada mês, o crescimento em quantidade e em percentual nos anos de 2012 e 2013.

FIGURA 3 – Quantidade e percentual de Celulares no Brasil em 2013 e 2014

	Jan/13	Dez/13	Jan/14
Celulares (Pré e Pós-pago)	262.257.578	271.099.799	272.353.241
Pré-pago	80,37%	78,05%	77,95%
Densidade	132,93	136,45	136,99
Crescimento Mês	449.675	580.924	1.253.442
	0,2%	0,2%	0,5%
Crescimento Ano	449.675	9.291.896	1.253.442
	0,2%	3,5%	0,5%
Crescimento em 1 ano	17.078.538	9.291.896	10.095.663
	7,0%	3,5%	3,8%

Nota: celulares ativos na operadora. Densidade calculada com a projeção de população do IBGE (Rev. 2008) para o mês respectivo.
Fonte: Teleco, 2014

A Figura 4 apresenta um comparativo da quantidade de celulares Pré-pagos no Brasil, nos meses de janeiro/2013, dezembro/2013 e dezembro/2014. Apresenta também o crescimento em quantidade e percentual de pré-pago nos mesmos meses e o crescimento em um ano, por exemplo, do período de dezembro de 2013 a dezembro de 2014.

FIGURA 4 – Celulares Pré-pagos em Jan/14

	Jan/13	Dez/13	Jan/14
Celulares Pré-pagos	210.770.367	211.582.767	212.293.343
Crescimento Mês	-107.488	-427.122	710.576
	-0,05%	-0,2%	0,3%
Crescimento Ano	-107.488	704.912	710.576
	-0,05%	0,33%	0,34%
Crescimento em 1 ano	10.055.136	704.912	1.522.976
	5,0%	0,3%	0,7%

Fonte: Teleco, 2014

A Figura 5 apresenta um comparativo da quantidade de celulares Pós-pagos no Brasil, nos meses de janeiro/2013, dezembro/2013 e dezembro/2014. Apresenta também o crescimento em quantidade e percentual de pós-pago nos mesmos meses e o crescimento em um ano, por exemplo, do período de dezembro de 2013 a dezembro de 2014.

FIGURA 5 – Celulares Pós-pagos em Jan/14

	Jan/13	Dez/13	Jan/14
Celulares Pós-pagos	51.487.211	59.517.032	60.059.898
Crescimento Mês	557.163	1.008.046	542.866
	1,1%	1,7%	0,9%
Crescimento Ano	557.163	8.586.984	542.866
	1,1%	16,9%	0,9%
Crescimento em 1 ano	7.023.402	8.586.984	8.572.687
	15,8%	16,9%	16,7%

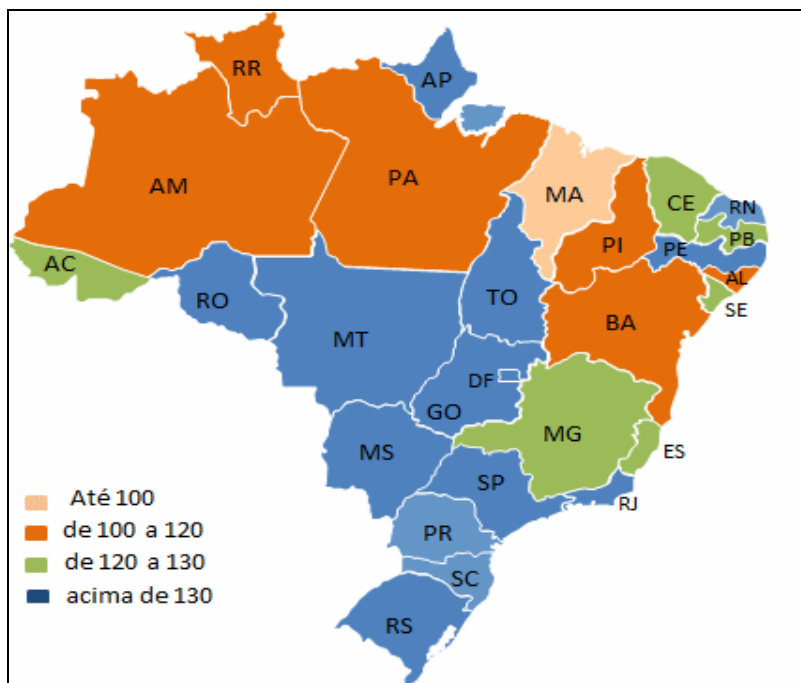
Fonte: Teleco, 2014

Percebe-se portanto que, em janeiro de 2014, o crescimento de celulares no Brasil foi (proporcionalmente) maior do que o ano todo de 2013, como pode-se observar nas Figuras apresentadas anteriormente.

Ainda conforme a Anatel, o maior número de celulares por habitante no Brasil, encontra-se nos Estados com a maior concentração de renda, conforme observa-se

no mapa apresentado na Figura 6, sendo média de 130 celulares por 100 habitantes.

FIGURA 6 - Densidade do Celular



Fonte: Teleco, 2014

Assim, com base no mapa da Figura 6 tem-se o Ranking de Densidade de Celulares no Sul do Brasil, apresentado na Figura 7:

FIGURA 7 - Densidade do Celular

(Milhares)	Dez/12	Nov/13	Dez/13
Rio Grande do sul	140,12	145,05	145,70
Santa Catarina	132,92	135,60	136,74
Paraná	130,00	131,61	132,16
Brasil	132,79	136,24	136,45

Fonte: Teleco, 2014

Enquanto no Brasil a média de celular por habitante é de 1,36, nos três Estados do Sul a média é de 1,38, sendo que o maior número de celulares por habitante é no RS, com média de 1,45. A região Sul só fica atrás de São Paulo, onde a média por habitante é de 1,53 celulares por habitante e Distrito Federal, onde a média é de 2,22. O que confirma que a concentração de número de celulares é proporcional ao desenvolvimento sócio econômico da região.

A população mundial conta com 7 bilhões de pessoas, destas 4,5 bilhões têm acesso a telefonia móvel. Há 6 bilhões de telefones celulares ativos no mundo, ou seja, uma média de 1,33 celulares por habitante.

Segundo o site do Estadão (2014) em média, 21% da população dos países em desenvolvimento tem acesso à rede via celular, um atraso de dez anos em comparação aos países ricos. O percentual no Brasil é superior à média mundial. Mas, com uma média de 37% de acesso da população à Internet, o Brasil ainda está distante da realidade da Europa.

Com base nos dados anteriormente citados, observa-se que a telefonia móvel ainda tem muito a crescer no Brasil e, nos Estados do Sul do país, que é o objeto deste artigo.

Para aumentar esses números e se destacar no mercado de telefonia celular no Sul e no país todo, a TIM tem se preocupado com a capacitação de suas equipes, iniciando um processo de qualificação dos métodos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores existentes na empresa e trazendo para sua rotina o Ensino à Distância.

No entanto, como a capilaridade da empresa é muito grande, ou seja, os colaboradores ficam lotados em todo o país, havendo impossibilidade de colocar 100% das equipes em treinamentos presenciais, foram desenvolvidos cursos on-line para capacitar as equipes.

7. RESULTADOS OBTIDOS

O presente artigo apresentou como objetivos identificar se o EAD faz parte da rotina da empresa e quais são as expectativas dos colaboradores sobre este método. Para obtenção destes dados foi realizada uma pesquisa documental, a partir de relatórios elaborados por uma consultoria externa contratada pela Tim para monitoramento dos treinamentos realizados na empresa e relatórios elaborados pela própria organização, com base nos resultados obtidos pela mensuração de adesão e reação dos colaboradores treinados no ano de 2013. Como embasamento teórico foi utilizada literatura especializada em T&D, métodos de avaliação de resultados de treinamento, teorias andragógicas e tendências de formas de capacitação previstas para o mercado. Os dados obtidos estão apresentados a seguir:

a) Programa Tim de treinamento

A seguir apresenta-se os dados referentes a adesão aos cursos on-line das equipes do PR, SC e RS treinadas em 2013, constantes nos relatórios da empresa pesquisada.

FIGURA 8 – Quantidade e percentual de colaboradores interno treinados na empresa em 2013

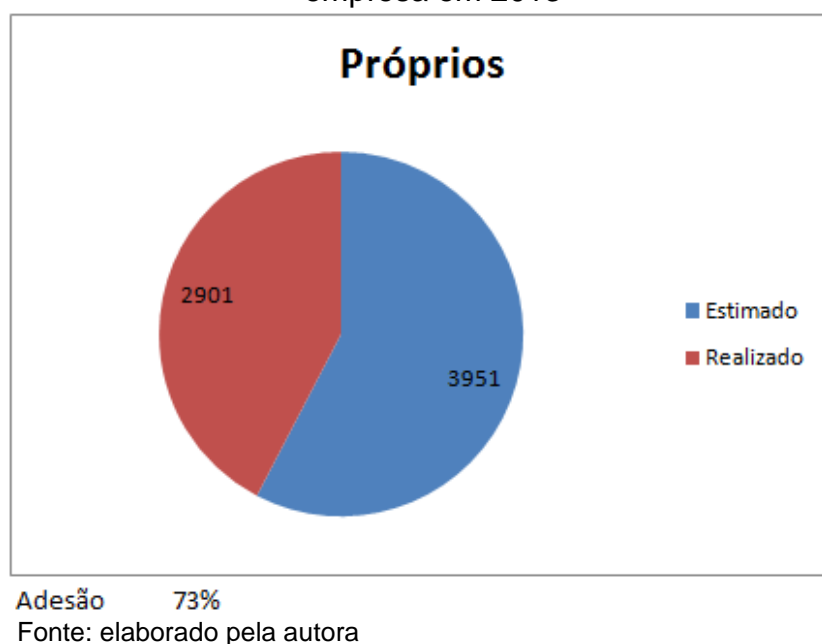


FIGURA 9 – Quantidade e percentual de colaboradores terceiros treinados na empresa em 2013



Com base nos dados apresentados nas Figuras 8 e 9 responde-se ao primeiro objetivo do artigo, onde se constata que de fato o EAD faz parte da rotina da empresa.

Considerando que o universo de colaboradores da TIM nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul em 2013 era de, aproximadamente, 1800 funcionários próprios e 3000 funcionários de parceiros, observa-se nas Figuras 8 e 9 supra apresentadas, que a adesão aos cursos foi mensurada pela quantidade dos cursos concluídos x total de pessoas inscritas em todos os cursos, e não pela quantidade de pessoas estimadas (público alvo) e que concluíram cada curso ofertado. Por isso, os números de estimado x realizado estão superiores a quantidade de colaboradores existentes.

De acordo com os gráficos também é possível observar que foram ofertados em média, para cada funcionário próprio, 2,19 cursos e destes, cada inscrito realizou a média de 1,61 cursos. Para cada colaborador parceiro, foram disponibilizados em média 3,34 cursos, onde cada inscrito concluiu apenas 1,76 cursos. Observa-se então que os cursos ofertados não estão chegando a 100% dos colaboradores inscritos, ou por não serem atrativos e compatíveis com a rotina dos mesmos, ou por cultura dos colaboradores ou da própria organização em não incentivar a realização dos cursos on-line.

Os dados citados são referentes a adesão aos cursos on-line disponibilizados pela empresa, porém não há indicadores de aproveitamento dos conteúdos com relação ao impacto dos mesmos nas rotinas dos colaboradores treinados e, conseqüentemente, não é mensurado o Retorno do Investimento, ou seja, o impacto do aprendizado diretamente relacionado ao negócio da organização.

b) percepção dos funcionários

Embora a empresa disponibilize cursos on-line, ainda não estão sendo utilizadas todas as ferramentas de EAD existentes no mercado. Essa realidade poderá mudar a partir do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) que foi realizado pela consultoria externa, contratada em 2013, para que, baseando-se no diagnóstico da mesma, sejam planejadas as ações de treinamento a partir de 2014.

Para responder ao segundo objetivo deste artigo, buscou-se por meio do diagnóstico levantado pela consultoria, qual a percepção que os colaboradores da empresa têm sobre a organização, suas expectativas com relação ao impacto do treinamento em sua rotina e ainda obteve-se um direcionamento sobre o caminho que a empresa pode seguir para atingir a meta de treinar de 90 a 100% de suas equipes com eficácia, mantendo um plano de aprendizagem contínuo. A Figura 10 apresenta esta percepção:

FIGURA 10: Percepção dos funcionários sobre o EAD Tim

Percepções dos colaboradores com relação aos treinamentos existentes	Expectativas dos colaboradores	Direcionamento sugerido Consultoria externa
A dimensão Pessoas está sendo uma preocupação da empresa, porém há um gap na dimensão Negócios	Programas de treinamento mais dinâmicos voltados para a Gestão do Negócio. Treinamento sobre visão de mercado para retenção de parceiros	Dividir o formato do aprendizado dos colaboradores em quatro pilares: <ol style="list-style-type: none"> 1) Formação Básica: integração das figuras profissionais com a cultura da empresa, através de assuntos básicos e necessários para o desempenho das atividades, ex.: institucional, modelo de atuação, modelo do negócio, assuntos básicos inerentes a função; 2) Comportamental: iniciativas focadas no desenvolvimento de habilidade e comportamentos esperados para cada função; 3) Excelência Técnicas: iniciativas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e operacionais, assim como apresentar a forma de utilizar os processos da empresa com foco em resultados e ganho de tempo; 4) Negócio e Gestão:
Criação das Lojas Escolas nas principais sedes para treinamento mais prático	Maior utilização da Loja Escola Disponibilização de base de treinamento de sistemas nas lojas escolas	
Cursos on-line são importantes, mas atualmente, muitos deles são vistos como difíceis e com conteúdos sobrepostos entre si	Cursos mais interativos. Para cursos técnicos o on-line é interessante, mas para temas comportamentais é incompleto e cansativo Cursos mais objetivos, com linguagem simples, atividades lúdicas e interação mais amigável	
Programa de Desenvolvimento de Lideranças produtivo. Tem foco na Gestão de Pessoas	Cursos modulares, com periodicidade constante, abordando temas de acordo com o foco do período	
Treinamento de Processos fragmentado por sistema	Juntar todos os procedimentos para dar a idéia do processo todo. Criar base de treinamento de sistemas para simulações baseadas na realidade	
Não há treinamento de modelo de atuação das figuras profissionais por área de atuação Treinamentos iguais para figuras profissionais diferentes e de áreas de atuação distintas	Diversificar os programas de capacitação de acordo com a área de atuação e figura profissional, focando nas atividades e comportamentos inerentes a cada função e o que se espera da mesma	

		iniciativas focadas no aprimoramento da visão sistêmica e estratégica, que impactam diretamente na gestão de negócio e das pessoas.
Existência de Parcerias com instituições conhecidas como HSM, Ornelas, Anhanguera, FGV e outras	Intensificar as parcerias, para treinamentos constantes e disponibilizar temas de interesse pessoal também, como, por exemplo, Gestão do Tempo	Desenvolver estratégias para acompanhar as ações das trilhas de aprendizagem, revisando-s periodicamente e adaptando-se de acordo com a realidade do período;
Existência do curso de Formação Básica on-line e presencial. São obrigatórios, mas tem baixa adesão	Utilizar metodologias complementares de capacitação, como por exemplo, cursos interativos, Quiz, Games, Fóruns, estudos de casos, etc. Mais integração entre as metodologias on-line e presencial, sendo uma complementar a outra	Endereçar internamente questões levantadas que sejam de responsabilidade da gestão direta dos colaboradores, não havendo relação com treinamento; Analisar e incentivar a participação e interação das áreas de suporte nas ações de treinamento, desde o momento do planejamento até a execução do programa para estimular o relacionamento entre as áreas;
Existência de treinamento on the job ou carrapato, com profissional da área com mais experiência	Entregar metodologias e ferramentas para os gestores de equipes ou multiplicadores, capacitar suas equipes, em ações rotineiras ou produtos e serviços de forma mais rápida	
Existência de vídeos com simulações de vendas, mas pouco divulgado	Mais disseminação das ferramentas existentes. Vídeos com simulações e atores reais	Criar estratégias de comunicação que mantenham as áreas e as figuras profissionais informadas sobre os programas de T&D da empresa.
Programa Multiplicador importante, porém pouco disseminado e sem atualização de conteúdos	Treinamento para os Multiplicadores de técnicas de instrução e disponibilização de material atualizado Formar multiplicadores nos parceiros e não apenas internamente	
Parceria com fabricantes para treinamento de aparelhos	O treinamento de produtos e serviços com maior foco na argumentação de vendas	
A partir do final de 2012 tem havido maior parceria entre o comercial e o RH para construção de conteúdos para treinamento		
Falta de visibilidade nos indicadores de treinamento com relação ao impacto no negócio	Gestão de treinamento mais voltada ao estudo dos indicadores que demonstrem o impacto das ações em relação ao negócio, para elaboração de plano de ação com o intuito de reverter o indicador	
	Disponibilização aos líderes das equipes de um cardápio de	

	cursos (on-line ou presencial), para que ele programe a capacitação de sua equipe de acordo com a necessidade da mesma	
	Criação de ferramentas que funcionem como pílulas de aprendizado ou como lembretes de assuntos importantes	
	Vincular a realização de cursos presenciais ou on-line a premiações ou a remuneração dos colaboradores das áreas de vendas, com o intuito de tornar obrigatória a conclusão dos cursos	

Fonte: elaborado pela autora

Para coleta dos dados constantes na Figura 10, a consultoria contratada usou entrevistas de entendimento da estratégia dos canais envolvidos, focus groups, entrevistas com líderes dos canais. Os métodos utilizados foram vídeo-conferência e encontros presenciais.

Observa-se pelos dados que existe uma oferta de treinamento por parte da empresa, porém os colaboradores apontam diversas situações que impedem a aplicabilidade de forma mais efetiva nas equipes de trabalho. Como por exemplo, utilização de metodologias equivocadas, conteúdos densos e muito teóricos, falta de envolvimento dos gestores para engajar as equipes de vendas, falta de interação entre as áreas de RH, Suporte e Comercial, ineficiência na divulgação dos treinamentos existentes, divergência da visão da empresa e dos líderes das equipes de vendas, como exemplo, o cliente final vê como essencial a capacitação do parceiro em gestão do negócio, a empresa tem visão de que o parceiro já tenha esse conhecimento como bagagem pessoal.

Os conteúdos disponibilizados devem focar a necessidade da cada profissional em cada área de atuação. Observa-se que os colaboradores têm preferências por metodologias diversas, complementando on-line com presencial que auxiliem o entendimento e aplicação do conhecimento na prática. Uma prática utilizada é o “carrapato”, onde um novato acompanha um colaborador mais experiente. Essa prática tem o ponto positivo de promover uma interação mais rápida nas equipes, mas há o ponto de atenção com relação a obtenção de hábitos e vícios de quem está ensinando. É necessário padronizar as atividades que o novato precisa aprender durante o “carrapato”, selecionando um profissional maduro

que será responsável por transmitir o conhecimento. A prática o “carrapato” deve ser complementar a ações integradas de capacitação.

De maneira geral, percebe-se a necessidade de maior padronização das ações de capacitação de desenvolvimento das equipes, criando programas que gerem maior valor agregado, através da utilização das ferramentas de EAD disponíveis no mercado, com conteúdos e metodologias mais amigáveis gerando maior interação entre os colaboradores, as áreas de interface e as expectativas da empresa.

Percebe-se também, pelos dados apresentados, que os colaboradores tem a noção da importância das análises dos indicadores do treinamento, de forma a atuar diretamente nos pontos que impactam no resultado do negócio.

Com relação aos indicadores de resultados do treinamento, principalmente, nas metodologias EAD, é importante que a empresa conheça todas as formas de mensurar e, principalmente, de interpretar tais resultados, para em seguida traçar os planos de ação para melhoria do desempenho da organização no mercado. Entre as formas de medir resultados, destacam-se as avaliações já citadas neste artigo no capítulo 5, sendo: Avaliação de Reação; Avaliação de Aprendizado; Avaliação de Desempenho; Avaliação de Resultados; Avaliação sobre o Retorno do Investimento (ROI).

Com relação ao EAD, muitas são as ferramentas que podem ser utilizadas e que se complementam no decorrer do processo de aprendizagem. Alguns exemplos são: e-learning, jogos on-line, wikis, twitter, vídeos, blogs, podcasting, social bookmarking, pílulas do conhecimento, comunidades on-line para fóruns, entre outros. Lembrando que a diversificação com metodologias presenciais, trazem um resultado mais qualificado para colaboradores e organização.

8. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi identificar se o EAD faz parte da rotina da organização de forma efetiva, mostrar a visão que a mesma tem sobre esse método de treinamento e as expectativas dos colaboradores sobre ele. Com base nestes dados levantados torna-se possível sugerir formas mais adequadas, existentes no mercado, para mensurar os resultados com o intuito de trazer maior qualificação às

equipes de trabalho no desempenho de suas funções rotineiras, possibilitando assim melhor performance de resultados para o negócio.

A empresa, atualmente, se preocupa com a capacitação de suas equipes tendo em vista a oferta existente de cursos on-line e presenciais aos colaboradores, porém nem todos os métodos utilizados, atendem as necessidades das equipes de trabalho em sua totalidade, pois não trazem metodologias adequadas a agilidade das rotinas de trabalho e de acordo com o formato do negócio. O envolvimento dos gestores e a divergência de expectativas entre empresa, líderes e colaboradores dificultam ainda mais a adesão aos treinamentos, tendo em vista a divulgação inadequada e a falta de incentivo á realização dos cursos existentes.

Observa-se que os colaboradores têm a necessidade da disponibilização de metodologias de ensino diversas, complementando *on-line* com presencial que auxiliem o entendimento e aplicação do conhecimento na prática.

Além do incentivo dos gestores, do interesse dos treinandos e da disponibilidade de metodologias diversas, é necessário mensurar de forma adequada os treinamentos realizados, com o objetivo de agregar valor ao negócio. As ferramentas para medir os resultados alcançados em treinamento são Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizado, Avaliação de Desempenho, Avaliação de Resultados e Avaliação sobre o Retorno do Investimento (ROI).

A empresa, atualmente, utiliza apenas as duas primeiras modalidades, deixando para segundo plano os dados sobre o impacto do treinamento no negócio. Porém, demonstra preocupação em alterar esse quadro, tendo em vista a contratação de consultoria externa para analisar e diagnosticar as necessidades de capacitação das equipes de trabalho, para elaboração de programas de treinamento mais tangíveis e com aplicabilidade mais práticos à cada função existente na empresa.

O mercado de Telecom cresce a cada ano no Brasil e a capacitação adequada das equipes, aliada a uma gestão voltada para resultados com foco nas pessoas permitirá o crescimento sustentável da empresa pesquisada em comparação à sua maior concorrente.

Enquanto pesquisadora, foi possível observar na elaboração do presente artigo que os métodos e ferramentas existentes no mercado para Treinamento e Desenvolvimento estão em constante evolução, que existe uma preocupação em entender o processo de aprendizagem de forma a agregar valor prático ao

conhecimento adquirido, possibilitando maior qualificação profissional no mercado de trabalho, em qualquer ramo de atuação.

Como acadêmica, aprendi a importância da utilização de um método de pesquisa adequado de acordo com os objetivos que se pretende atingir. Observei a importância de utilizar referências verídicas e consistentes para embasamentos teórico e prático. E, finalmente, pude colocar em prática o conhecimento adquirido no decorrer da especialização realizada e da minha experiência enquanto profissional. Concluo este artigo com a certeza e que o conhecimento é o maior valor que se pode conquistar.

Para a empresa e colaboradores (próprios e parceiros), a contribuição deste artigo é no que tange a qualificação dos métodos utilizados e na mensuração dos resultados de T&D, possibilitando a adequação do conhecimento necessário aos objetivos da organização e às rotinas dos colaboradores da mesma. O mercado de telefonia móvel no Brasil, principalmente, nos três Estados do Sul, está em um processo de maturação no que tange a capacitação e desenvolvimento de suas equipes, ele cresce a cada ano no Brasil e a capacitação adequada das equipes, aliada a uma gestão voltada para resultados com foco nas pessoas permitirá o crescimento sustentável da empresa pesquisada em comparação as suas maiores concorrentes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEISER, Roland. **Organizações Inteligentes**: Como a Arquitetura da Aprendizagem Sustenta a Estratégia Corporativa. São Paulo: Campus-Elsevier, 2011.

JORNAL O ESTADÃO. **97 países já tem mais de um celular por habitante**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso>. Acesso em 04/03/2014

KNOWLES, Malcolm Shepherd; SWANSON, Richard; HOLTON, Elwood F. **Aprendizagem de Resultados**. São Paulo: Campus, 2009.

LEME, Rogério. **T&D e a Mensuração de Resultados e ROI de Treinamento Integrado ao BSC**: uma abordagem contemporânea. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

Pocket Learning 3. Andragogia – Aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos. LAB SSJ. São Paulo (2012)

Pocket Learning 4. Blended Learning – Potencializando a aprendizagem por meio da tecnologia. LAB SSJ. São Paulo (2012)

Pocket Learning 5. Social Learning – Aprendizagem como um ato social. LAB SSJ. São Paulo (2012)

Pocket Learning 7. Arquitetura da Aprendizagem – Uma abordagem estratégica. LAB SSJ. São Paulo (2012)

Teleco. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/ncel.asp>. Acesso em 24/02/2014