



Daiani Machado

Bacharelada em Administração com linha de formação em Marketing

**PERCEÇÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR DA FORMAÇÃO DE UMA
EMPRESA ACERCA DO ENSINO A DISTÂNCIA PARA A FORMAÇÃO INTERNA
DE COLABORADORES**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Educação,
especialização em e-Learning e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Educação

Orientador: Prof. Doutor João Correia de Freitas, Faculdade de Ciências e Tecnologia - UNL

Júri:

Presidente: Prof. Doutor António Domingos, Professor Auxiliar do Departametro de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa

Arguente(s): Prof. Doutor José Reis Lagarto, Professor Associado da Faculdade de Ciências Humanas e membro do conselho científico da Faculdade de Ciências Humanas e da Faculdade Educação e Psicologia da Universidade Católica de Portugal (UCP)

Vogal(ais): Prof. Doutor João Correia de Freitas, Professor Auxiliar do Departametro de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa

Daiani Machado

Bacharelada em Administração com linha de formação em marketing

PERCEÇÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR DA FORMAÇÃO DE UMA EMPRESA ACERCA DO ENSINO A DISTÂNCIA PARA A FORMAÇÃO INTERNA DE COLABORADORES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Educação

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Educação,
especialização em e-Learning e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Educação

Orientador: Prof. Doutor João Correia de Freitas, Faculdade de Ciências e Tecnologia - UNL

Júri:

Presidente: Prof. Doutor António Domingos, Professor Auxiliar do Departametro de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa

Arguente(s): Prof. Doutor José Reis Lagarto, Professor Associado da Faculdade de Ciências Humanas e membro do conselho científico da Faculdade de Ciências Humanas e da Faculdade Educação e Psicologia da Universidade Católica de Portugal (UCP)

Vogal(ais): Prof. Doutor João Correia de Freitas, Professor Auxiliar do Departametro de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa

Faculdade de Ciências e Tecnologia

Universidade Nova de Lisboa

Mai 2021

PERCEÇÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR DA FORMAÇÃO DE UMA EMPRESA
ACERCA DO ENSINO A DISTÂNCIA PARA A FORMAÇÃO INTERNA DE COLABORADORES

Copyright

Daiani Machado e

Faculdade de Ciências e Tecnologia da

Universidade Nova de Lisboa, 2021

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedicatória e agradecimentos

Dedico este trabalho à minha família: pai, mãe e a meus irmãos queridos que estão sempre em meus pensamentos.

Agradeço primeiramente à Deus, pelo dom da vida, pela família que me concebeu, pela saúde e por todas as oportunidades.

À minha família e amigos pelo apoio e incentivo, em especial as minhas amigas queridas e guerreiras Bruna Mizumoto, Mia Figuer e Verônica Zegur Maguela. Além daqueles que guardo com carinho em meu coração que contribuíram para um redobrar de forças nos momentos mais difíceis.

Ao meu prof. António Domingos por toda a disponibilidade e atenção dispensada e ao meu orientador prof. João Freitas pelo apoio e orientação durante o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

Por fim, à empresa que cedeu gentilmente o espaço como terreno empírico possibilitando o desenvolvimento dessa tese de mestrado, em especial à Yara Nuñes pela amabilidade e disponibilidade de tempo.

Resumo

Com base na crescente utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na educação e a implementação do Ensino a Distância em escolas, universidades e empresas, e considerando a sua importância nos dias de hoje, esta pesquisa visou identificar a percepção dos colaboradores que realizam formações internas por meio de Ensino a Distância, bem como a percepção da empresa acerca do Ensino a Distância para a formação interna de colaboradores. A pesquisa tem a natureza de um estudo de caso em uma empresa que serviu de terreno empírico para realização desta tese de mestrado.

O Ensino a Distância vem passando por gerações demonstrando evolução com o passar dos anos, a fim de atender a necessidade apresentada pela sociedade como um todo. Existem diferentes conceitos relacionados ao Ensino a Distância, entretanto, sempre a envolver a utilização das TIC na educação. Além disso, o Ensino a Distância tem ganhado cada vez mais espaço na educação informal, nomeadamente nas empresas para a formação de colaboradores, onde ocorre com uma proposta menos hierárquica, burocrática e sem prever necessariamente a continuidade. Para obter respostas as questões de investigação, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados um questionário, respondido pelos próprios colaboradores da empresa e uma entrevista, realizada com o responsável pela gestão da formação da empresa.

Após análise dos dados coletados, concluímos que nesta empresa o Ensino a Distância é considerado como uma boa opção para a formação interna no contexto apresentado, tanto do ponto de vista da empresa, quanto dos colaboradores, sendo apontados diversos fatores que contribuem para esta percepção.

Termos-chave: TIC, Ensino a Distância, formação de colaboradores.

Abstract

Based on the growing use of Information and Communication Technologies (ICT) in education and the implementation of distance learning in schools, universities and companies, and considering its importance today, this research aims to identify the perception of employees who received internal training through distance learning, as well as the company's perception of distance learning for the internal training of employees. The research has the nature of a case study in a company that served as an empirical ground for carrying out this master's thesis.

Distance learning has been going on for generations showing evolution over the years, in order to meet the need presented by society as a whole. There are different concepts related to distance learning, however, always involving the use of ICT in education. In addition, distance learning has gained more and more space in informal education, particularly in companies for training employees, that occurs with a less hierarchical, bureaucratic proposal and without necessarily providing for continuity.

In order to obtain answers to the research questions, a questionnaire was used as data collection instruments, answered by the employees themselves and an interview, carried out with the person responsible for the management of the company's formation.

After analyzing the collected data, we concluded that distance learning is considered in this company as a good option for internal training in the given context, both from the point of view of the company and of the employees, pointing out several factors that contribute to this perception.

Key terms: ICT, distance learning, employee training.

Índice

Dedicatória e agradecimentos.....	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
1 Introdução	1
1.1 Problemática e pertinência.....	1
1.2 Questões de investigação e objetivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação	3
2 Acerca do Ensino a Distância usado em contexto de formação empresarial	5
2.1 Ensino a Distância.....	5
2.2 Vantagens e limitações da formação online	9
2.3 Papel do tutor na formação a distância.....	10
2.4 Educação e Formação	13
3 Metodologia.....	17
3.1 Natureza do estudo	17
3.2 Instrumentos de coleta de dados	18
3.3 Caracterização da empresa	19
3.4 População e Amostra	20
4 Discussão, Interpretação e Análise dos dados.....	23
4.1 Resultados dos questionários	23
4.2 Resultados da entrevista	36
5 Conclusões.....	44
5.1 Respostas às questões de investigação	44
5.2 Considerações finais	46
5.3 Futuras investigações	47
5.4 Constrangimentos ao estudo	48
Referências bibliográficas	50
Anexo A – Questionário	53
Anexo B – Entrevista semi-estruturada.....	56

Índice de Figuras

Gráfico 3.1 - Género.....	21
Gráfico 3.2 - Idade.....	21
Gráfico 3.3 - Escolaridade.....	22
Gráfico 3.4 - Tempo em que trabalha na empresa	22
Gráfico 4.1 - Qual o seu status final na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?	24
Gráfico 4.2 - A(s) formação(ões) no qual você participou, teve acompanhamento de um e-Tutor?25	
Gráfico 4.3 - Como avalia a qualidade do(s) programa(s) da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?.....	25
Gráfico 4.4 - Como avalia a qualidade dos materiais utilizados na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?.....	26
Gráfico 4.5 - Como você avalia a plataforma utilizada durante a realização da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?	27
Gráfico 4.6 - Como você avalia o horário/calendário da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?	27
Gráfico 4.7 - Como você avalia a adequação da duração da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?.....	28
Gráfico 4.8 - Como você avalia a adequação do seu espaço disponível onde realizou a(s) formação(ões) a distância?	29
Gráfico 4.9 - Como você avalia o(s) e-tutores(es) que colaboraram na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?.....	29
Gráfico 4.10 - Numa visão global, como você avalia a(s) formação(ões) a distância realizada(s)?30	
Gráfico 4.11 - Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas na modalidade de Ensino a Distância?	34
Gráfico 4.12 - Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas presenciais?	35

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Vantagens do Ensino a Distância	10
Tabela 4.1 - Cursos para formação interna de colaboradores	23
Tabela 4.2 - Justificativa da avaliação dada para as a(s) formação(ões) a distância realizada(s) .	31
Tabela 4.3 - Principais vantagens de fazer uma formação interna a distância	32
Tabela 4.4 - Principais desvantagens de fazer uma formação interna a distância	33
Tabela 4.5 - Opinião geral sobre a modalidade de Ensino a Distância	33
Tabela 4.6 - Resultados obtidos por meio da entrevista semi-estruturada	37

1 Introdução

O presente estudo tem como ponto de partida a Dissertação de Mestrado, intitulada “Perceção dos Colaboradores e do Gestor da Formação de uma Empresa acerca do Ensino a Distância para a Formação Interna de Colaboradores”, e elaborada na linha de pesquisa em e-Learning e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Educação do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Nova de Lisboa.

A educação tem o poder de mudar o mundo, de proporcionar o pensamento crítico, a evolução das pessoas e do ambiente no qual elas vivem. Nesse contexto, percebemos que a educação vem se moldando conforme a evolução da sociedade, sendo assim, a inclusão das tecnologias é inevitável no processo educacional. Entretanto, para que as tecnologias sejam aplicadas de forma eficaz na educação, é importante que haja planeamento, definição de objetivos e metodologia a ser utilizada. É perceptível que a cada dia que passa, os cursos a distância vem ganhando força e conquistando novos mercados.

Dentre as vantagens do Ensino a Distância estão a flexibilidade nos horários e locais de estudo para o formando. Uma outra característica relevante é o autestudo, que é necessária quando falamos de Ensino a Distância, e que não deixa de ser um desafio para o formando e também para o formador na condução das formações. Para facilitar o autoestudo e motivar a participação do formando, o e-Learning tem um papel importante, pois trás à formação diferentes ferramentas e recursos tecnológicos que conjugam com as estratégias de ensino, avaliação e de comunicação.

No contexto da evolução da sociedade, das tecnologias, também tem se desenvolvido a gestão empresarial, que tem dado muita importância para a formação de seus colaboradores a fim de garantir uma mão de obra qualificada para o trabalho. Além das formações “tradicionais”, diga-se “presenciais”, as empresas tem aderido o Ensino a Distância para a formação interna dos seus colaboradores. Nessa aplicação, além das vantagens, é importante assumir que existem algumas desvantagens tanto para a empresa, quanto para os colaboradores. Ambas serão mencionadas durante a presente dissertação, pois como estamos a abordar a temática de percepção do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores, é inevitável questionar sobre as vantagens e desvantagens na percepção de cada participante desta pesquisa. Como já dizia Coutinho (2018), “fazer perguntas é uma atividade especificamente humana, e desde os primórdios da história que o homem se preocupa por conhecer e compreender o mundo que o rodeia. Ou seja, sempre manifestou o gosto por investigar”.

1.1 Problemática e pertinência

A internet tem se estabelecido cada vez mais como ferramenta base para o trabalho e também para o estudo. Antigamente, utilizava-se enciclopédias para a pesquisa, onde era necessário ler diversas páginas para localizar e/ou compreender algum conteúdo específico. Hoje em dia, com

algumas palavras-chave digitadas no Google, já se localiza imensa informação a respeito do que procura. De forma científica, informal, em formato de imagens, gráficos, textos, entre outros.

Com esta evolução evidente que ocorreu e ainda ocorre ao longo dos anos, é perceptível o aumento da importância do Ensino a Distância e do uso das TIC na educação nos dias de hoje.

Além da aplicação na educação, o uso do Ensino a Distância também vem crescendo nos últimos anos nas pequenas, médias e grandes corporações, de forma a acompanhar o interesse das empresas no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. A importância da educação é inquestionável, entretanto, o investimento na qualificação e educação da força de trabalho é um dos maiores obstáculos encontrados para o progresso.

Considerando a realidade corporativa, onde as empresas buscam a formação de seus colaboradores para a promoção do desenvolvimento da mesma, e uma vez que o Ensino a Distância proporciona flexibilidade de horário e espaço para quem frequenta formações nesta modalidade de ensino, fatores estes considerados relevantes para um público adulto que tem que lidar com diversos compromissos no dia a dia, as motivações para o presente estudo estão em entender qual é a percepção das pessoas quanto ao uso do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores. Deve-se sempre levar em consideração que existem diferentes experiências, e conseqüentemente diferentes opiniões acerca desta modalidade de ensino, tanto por parte dos colaboradores, quanto por parte das empresas que trabalham com o Ensino a Distância para realizar formações internas.

A escolha do local que serviu como terreno empírico para realização do estudo se dá pelo facto da empresa estar a utilizar o Ensino a Distância para a formação interna dos seus colaboradores e também ser local de trabalho do pesquisador, o que facilitou a autorização para realização do presente estudo. Por um lado, precisamos identificar a percepção de quem estrutura um Sistema de Formação Interna, fazendo a escolha dos cursos, da metodologia a ser utilizada, entre outras questões relacionadas. Por outro, temos a percepção de quem participa das formações internas no papel de formando, suas próprias motivações, crenças e experiências.

1.2 Questões de investigação e objetivos

O presente estudo envolve duas vertentes principais que atuam de forma paralela: o Ensino a Distância e a formação de colaboradores.

Partindo do princípio de que a empresa em estudo tem utilizado somente cursos a distância para a formação interna dos seus colaboradores, busca-se com esse estudo, compreender a percepção dos mesmos quanto as formações internas serem realizadas na modalidade de Ensino a Distância e as motivações da empresa em realizar as formações utilizando essa modalidade de ensino. Portanto, apresentam-se as seguintes questões de investigação:

Questão 1 - Qual é a percepção dos colaboradores quanto a formação interna ser realizada na modalidade de Ensino a Distância?

Questão 2 - Por que razão a empresa opta pelo Ensino a Distância para a formação interna dos colaboradores?

Questão 3 - Qual é a percepção da empresa sobre as vantagens do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores?

Questão 4 - Qual é a percepção da empresa sobre as desvantagens do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores?

Na mesma linha de pensamento, a fim de responder a essas questões de investigação, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Avaliar o/os motivo/os pelo qual os colaboradores julgam que o Ensino a Distância é eficaz ou não na formação interna.
- Compreender o/os motivo/os pelo(s) qual(is) a empresa opta pelo Ensino a Distância para a formação interna dos colaboradores.
- Identificar a percepção da empresa em relação as vantagens em ministrar formação interna utilizando o Ensino a Distância.
- Identificar a percepção da empresa em relação as desvantagens em ministrar formação interna utilizando o Ensino a Distância.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta tese de mestrado está organizada de forma a introduzir o estudo em questão, expondo sua problemática e pertinência, além das questões de investigação e os objetivos que pretendem ser alcançados final do estudo, bem como a sua estrutura.

Num segundo momento, apresentam-se a fundamentação teórica de forma a abordar as temáticas que servem de suporte para este estudo, tendo em conta diferentes autores e demais trabalhos científicos já realizados.

A seguir, apresenta-se a descrição da metodologia utilizada, abordando a natureza do estudo, os instrumentos para a coleta dos dados, de forma a traçar o caminho percorrido para a obtenção dos resultados.

Após essa descrição, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio da aplicação prática dos instrumentos definidos na metodologia.

Por fim, no último capítulo registram-se as conclusões do estudo, onde são vinculadas as respostas as questões de investigação predefinidas no início do estudo.

Seguem-se as referências bibliográficas utilizada durante a realização desta pesquisa e os anexos correspondentes.

2 Acerca do Ensino a Distância usado em contexto de formação empresarial

De forma a englobar o homem como um todo, promovendo o desenvolvimento da sua capacidade física, intelectual, moral, de caráter e personalidade, Aranha (1990) diz que por meio da educação existe a possibilidade de criar o novo e romper com o velho, não somente ligado a interação com o mundo, mas ligado a compreensão do significado de suas ações. A autora complementa que a educação deve ser considerada como um instrumento de crítica dos valores. A educação abre espaço para que seja possível a reflexão crítica da cultura” (Aranha, 1990, p. 52).

Freire (1987) já dizia que a simples doação do saber pode promover a alienação da ignorância, “ninguém educa ninguém, como tampouco se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo” (p. 39).

Não tem como falar de educação, sem falar de aprendizagem. Mas o que é de facto “Aprendizagem”? Segundo Moreira (1999), não tem um significado único, pois representa o “condicionamento, aquisição de informação (aumento do conhecimento), mudança comportamental estável, uso do conhecimento na resolução de problemas, construção de novos significados, de novas estruturas cognitivas, revisão de modelos mentais” (p. 13).

Além disso, Senge (2004) também cita diversas possibilidades que temos por meio da aprendizagem, como “através da aprendizagem nos recriamos, (...) tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer, (...) ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida” (p. 47).

2.1 Ensino a Distância

Começamos por evidenciar que o Ensino a Distância, bem como outras áreas do conhecimento passam por mudanças constantes que ocorrem por meio da evolução tecnológica. Conforme surgem novas tecnologias, surgem expectativas de implementação no setor educacional. Segundo Garrison (1985), a evolução da educação a distância pode ser estruturada em três gerações de inovação tecnológica: correspondência, telecomunicações e computadores.

De forma resumida, apresentamos as gerações:

Geração da **correspondência**: foi a primeira tecnologia de educação a distância, representando uma mudança significativa na educação tradicional, pois passou a não haver mais o “face to face”. Segundo (Báath, 1985, citado por Garrison, 1985), apesar de haver referências de aulas por correspondência que datem de mais de 250 anos, o primeiro anúncio de educação por correspondência é datado de 1833.

Já a geração das **telecomunicações**: incluiu o uso do telefone e teleconferência (áudio, vídeo e computador) na educação a distância. Embora a teleconferência de áudio remonte aos anos trinta (Olgren & Parker, 1983), foi apenas desde o final dos anos 60 que esforços sérios foram feitos para usar essa tecnologia na educação à distância, que marcou uma inovação significativa na oferta de educação a distância. Com isso, as dificuldades de interação do estudo por correspondência foram superadas.

E por fim, a geração dos **computadores**: trouxe novas possibilidades para a educação a distância por meio das capacidades da Aprendizagem Assistida por Computador, do inglês “Computer Assisted Learning (CAL)”, que depois de muitos anos de pesquisa concluiu-se que a CAL poderia ser mais eficiente ou eficaz na educação do que a educação presencial tradicional.

A geração por correspondência possibilitou o acesso a educação a um grande número de pessoas, de forma ainda, a diminuir custos com deslocamentos. Entretanto, a comunicação bidirecional entre o professor e aluno dependem do correio e, portanto, as questões e respostas são muito demoradas, representando baixíssima interação. Com a chegada da mídia de transmissão, pôde-se evoluir, entre outros aspectos, na interação entre o professor e o aluno. A evolução dá continuidade com a proposta de uma quarta geração do Ensino a Distância: a **educação em rede**, que “em detrimento dos anglicismos “web-learning”, “e-learning” ou “online learning”, caracteriza-se por uma representação multimídia dos conteúdos de ensino estruturada sobre redes de comunicação por computador” (Gomes, 2003, p.151).

Não se trata essencialmente da utilização de documentos multimídia interativos estáticos (no sentido de pré-concebidos pelos professores/autores e inalteráveis), mas sim de documentos de apresentação multimídia usufruindo das potencialidades de alteração e reconstrução como as possibilitadas pelos ambientes colaborativos de trabalho em rede (Gomes, 2003).

De forma a conceituar, segundo o autor Moran (2002), o Ensino a Distância é:

ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet. Mas também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (Moran, 2002, p. 1).

Citado por Garrison (1985) a definição proposta por Holmberg em 1977 caracteriza-se pela sua simplicidade e clareza: o termo “educação a distância” abrange várias formas de estudo a qualquer nível e que não estão sobre a contínua e imediata supervisão de tutor presente em sala de aula ou no mesmo edifício, mas que apesar disso, beneficiam de suporte, aconselhamento e tutoria por parte da instituição formadora.

Conforme exposto por Aires (2016), ao analisar a evolução das diferentes gerações de Educação a Distância até à Educação a Distância On-line, observa-se que “a flexibilidade temporal e

espacial nas aprendizagens, autonomia e a mediação tecnológica são princípios que lhes são transversais” (p. 257). Entretanto, a autora complementa que a educação a distância on-line redimensiona vertentes pedagógicas, como as dimensões interpessoal, social, de colaboração e interação. Sendo assim, “a “aprendizagem on-line”, é a aprendizagem exclusivamente desenvolvida especificamente na Internet” (p.257).

As definições tradicionais descrevem o Ensino a Distância em si, como aquele que ocorre em momentos e lugares diferentes. Algumas definições enfatizam que o EaD ocorre ao mesmo tempo, porém em lugares diferentes. Sendo isto possível, por meio das ferramentas síncronas e assíncronas (Filatro, 2009).

Ambas as nomeadas ferramentas síncronas e assíncronas, são ferramentas de comunicação comumente utilizadas no Ensino a Distância distinguindo-se pela forma em comunicar-se: ao mesmo tempo, em tempo real, ou alternativamente em momentos distintos. O termo síncrono prevê a comunicação em tempo real, Cação e Dias (2003) citam no contexto do Ensino a Distância o uso de recursos on-line como chat, voz ou vídeo. Já o termo assíncrono prevê um nível de interatividade não imediata entre alunos e formadores, mas sim com algum intervalo de tempo, visto que o contato é mediado – por exemplo, através de e-mail, grupos de discussão, fóruns, entre outros.

O Ensino a Distância em geral contém diferentes termos, e por vezes esses termos com diferentes conceitos. Podemos citar o “e-Learning” como um exemplo clássico nesse sentido. Não havendo uma definição padrão, apresenta-se a seguir alguns conceitos de diferentes autores.

Keegan et al. (2002) define o e-Learning como um tipo de aprendizagem interativa, no qual o conteúdo de aprendizagem se encontra disponível online, estando assegurado o feedback automático das atividades realizadas pelos formandos. A comunicação online em tempo real poderá ou não estar incluída, contudo o foco do e-Learning centra-se mais no conteúdo da aprendizagem do que na comunicação entre os formandos e tutores.

Cação e Dias (2003) complementam que e-learning é sinônimo de “aprendizagem eletrônica” ou “formação a distância via internet”. É um tipo de aprendizagem na qual a informação e o material de estudo se encontram disponíveis na Internet. Para aceder ao material disponibilizado (aulas, documentos de apoio, avaliações, etc.), é necessário um computador (ou outro equipamento com funções similares), ligação à Internet e software de navegação na Web. “O e-learning caracteriza-se pela mobilidade do ensino, podendo o aluno e o tutor ou formador estarem separados por milhares de quilômetros” (Cação & Dias, 2003, p. 24).

Para Garcia (2005) a partir de uma perspectiva dada pela experiência no desenvolvimento e exploração de plataformas de e-learning, podemos definir e-Learning como

A capacitação não presencial que, por meio de plataformas tecnológicas, viabilizam e flexibilizam o acesso e o tempo no processo ensino-aprendizagem, adequando-os às habilidades, necessidades e disponibilidade de cada aluno, além de garantir ambientes de aprendizagem colaborativo através do uso de ferramentas de comunicação síncronas e assíncronas, em suma, aprimorando o processo de gestão por competências (Garcia, 2005, p.2).

Entretanto, também temos definições que tratam o e-Learning como o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas a educação, sendo em formações a distância ou presencial. Keegan et al. (2002) cita que Kaplan-Leiserson desenvolveu um glossário online de e-Learning, onde apresenta a seguinte definição:

E-Learning: abrange um vasto conjunto de aplicações e processos, como a aprendizagem baseada na Web, aprendizagem baseada no computador, salas de aula virtuais e colaboração digital. Inclui a disponibilização de conteúdos através da Internet, Intranet/Extranet (LAN/WAN), cassetes áudio e vídeo, transmissão por satélite, TV interactiva e CD-ROM (Keegan et al., 2002, p. 21).

Velada (2007) também destaca que:

O e-Learning, ou aprendizagem online, caracteriza-se pela utilização de redes electrónicas que permitem a distribuição, partilha e actualização de informações e instruções em tempo real e focaliza-se em soluções de aprendizagem que vão muito para além da tradicional formação em sala, com a inclusão de informação e ferramentas que permitem a melhoria do desempenho. De facto, o e-Learning não só fornece o conteúdo da formação, mas permite também que os formandos controlem o que aprendem, a velocidade da sua aprendizagem, a quantidade de prática e até mesmo o momento de aprendizagem (Velada, 2007, pp. 17-18).

Com base em pesquisas bibliográficas e nos resultados de uma investigação empírica acerca do conceito de e-Learning, Sangrà, Vlachopoulos, Cabrera & Bravo (2011) definem e-Learning como

Uma modalidade de ensino e aprendizagem que pode representar todo ou parte do modelo educacional em que se aplica, que explora a mídia e os dispositivos electrónicos para facilitar o acesso, evolução e melhorar a qualidade da educação e da formação (Sangrà et al., 2011, p.35).¹

¹ Tradução livre da autora. No original "Una modalidad de enseñanza y aprendizaje que puede representar todo o una parte del modelo educativo en el que se aplica, que explota los medios y dispositivos electrónicos para facilitar el acceso, la evolución y la mejora de la calidad de la educación y la formación" (Sangrà et al., 2011: 35).

Ainda segundo Sangrà et al. (2011), é possível apresentar as definições de e-Learning em 4 categorias. São elas:

Tecnologia – A representar e-Learning como o uso de tecnologias como meio de facilitar o acesso a aprendizagem.

Sistema de acesso – A definir e-Learning como um amplo conjunto de aplicativos e processos que usam os meios eletrônicos disponíveis para acesso à educação e treinamento.

Comunicação – A conceituar e-Learning como o uso de sistemas de comunicação com intervenção de computador em que determinadas pessoas se comunicam, trocam informações e interagem com propósito formativo.

Novo paradigma educativo – A referir e-Learning como um sistema de ensino e aprendizagem que usa novas tecnologias de multimédia e a Internet para melhorar a qualidade do desenvolvimento da aprendizagem, facilitando o acesso a recursos e serviços e a interação e cooperação. (Sangrà et al., 2011, p.20).

As formações a distância realizadas como formação interna na empresa que serve de terreno empírico para este estudo, baseiam-se na definição de educação a distância de Desmond Keegan (1988) que representamos a seguir como “formação online”: separação de professores e alunos, fator que a distingue do ensino presencial; Influência de uma organização educativa, fator que a distingue do auto-estudo e das tutorias particulares; utilização de uma rede computadorizada para apresentar ou distribuir alguns conteúdos educativos; garantia de comunicação bidirecional através de uma rede computadorizada para que os estudantes possam comunicar-se entre si, com os tutores e a equipa administrativa (Keegan et al., 2002).

2.2 Vantagens e limitações da formação online

Segundo Lagarto (2002) existem várias situações que dificultam a realização de formação em regime presencial, nomeadamente:

- não existência nas proximidades da residência do formando de instituições que disponibilizem a formação de interesse;
- o formando não tem disponibilidade de horário para a frequência presencial, embora possa residir próximo da instituição de formação;
- o formando tem dificuldade em ausentar-se de casa por razões de carácter pessoal;
- o formando é detentor de incapacidade física que impossibilita ou dificulta o acesso ao local de formação.

As situações apresentadas dificultam a frequência em formações presenciais, o que conseqüentemente, nessas situações, a formação a distância apresenta vantagens e torne-se

uma boa opção de escolha para o formando. Além desses exemplos, a seguir temos outras vantagens do Ensino a Distância, conforme Cação e Dias (2003):

Tabela 2.1 - Vantagens do Ensino a Distância

Facilidade de acesso Aprendizagem eficaz	Aprender em qualquer lugar e em qualquer momento; liberdade ao longo da aprendizagem; estudo a seu próprio ritmo
Economia	Custos mais baixos em relação a deslocamentos de professores e formandos
Ensino versátil	Possibilidade de frequentar somente um único módulo de interesse; formação personalizada; rápida e fácil atualização de conteúdo

Adaptado de (Cação & Dias, 2003)

Apesar de todas essas vantagens, há que reconhecer que existem alguns fatores que podem comprometer o sucesso da utilização da telemática para o ensino, nomeadamente relacionadas com dificuldades de acesso à Internet, e de adaptação do próprio formando como utilizador. Entretanto, a sua utilização pode revelar-se particularmente útil nos processos formativos relacionados com a formação contínua, já que, de um modo geral, temos um público relativamente mais interessado e motivado, que já tem experiência profissional, possivelmente mais adulto e com maior capacidade de gestão e organização do tempo (Lagarto, 2002).

Como limitações podemos citar ainda o não contato físico entre os formandos, que pode causar uma sensação de solidão e falta de interação entre os colegas e tutor. Além do que as dificuldades também podem ser apresentadas pela própria resistência dos formandos, no sentido de não gostarem da modalidade de Ensino a Distância.

2.3 Papel do tutor na formação a distância

A aprendizagem mediada pelas tecnologias Web pode ser suportada nas diversas ferramentas disponíveis na Internet, dentre outras o email, o chat, o fórum, as redes sociais, ou por um LMS (Learning Management System), também conhecido como AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem). Cação e Dias (2003) dizem que esses sistemas de gestão da aprendizagem são também conhecidos como plataformas de aprendizagem e possibilitam o acesso e a organização de serviços de aprendizagem a distância, via Internet, a formandos, formadores e equipa administrativa. Basicamente, são plataformas onde são realizadas a gestão de cursos. Existem LMS de código aberto e LMS de código fechado, com algumas diferenças, porém com o mesmo objetivo: fazer a gestão das formações realizadas por meio da própria plataforma, que permite criar e organizar aulas, matricular, avaliar e interagir com os alunos, entre outras funcionalidades.

Um LMS de código aberto muito conhecido é o MOODLE - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (<http://www.moodle.org/>).

Quando há a utilização de um LMS na formação a distância, esta é a principal ferramenta a ser utilizada pelo formando e pelo tutor, já que é no LMS que são disponibilizados os materiais pedagógicos da formação, onde há canais de comunicação disponíveis entre formandos e tutores, por vezes também é o local onde são lançadas as notas dos formandos, entre outras interações formativas. Lagarto (2002) complementa afirmando que no LMS o formando tem acesso a vários serviços, desde a recolha de materiais de formação (textos, áudio, vídeo, software), até à participação em grupos de discussão, mediados pelo tutor e relacionados com os conteúdos da formação.

Sendo assim, um AVA pode ser visto como “uma ferramenta de apoio no processo de aprendizagem” (Mendonça, 2014), já que oferece um conjunto de Tecnologias da Informação e Comunicação que permite desenvolver as atividades, conforme o tempo, espaço e ritmo de cada aluno.

Além da aplicação em cursos realizados online,

os AVAs podem ser utilizados em atividades presenciais, possibilitando aumentar as interações para além da sala de aula; e em atividades semipresenciais, por meio dos encontros presenciais e das atividades desenvolvidas a distância, oferecendo suporte para a comunicação, troca de informações e interação entre os participantes (Mendonça, 2014).

Ainda segundo Mendonça (2014), os AVAs comportam várias tecnologias encontradas na web para promover a comunicação, disponibilizar documentos e materiais, além de administrar o curso. É importante salientar que o conjunto de recursos e funcionalidades que cada AVA possui é estabelecido pelos requisitos definidos pela própria entidade utilizadora, de acordo com as estratégias de ensino empregadas, ou seja, de acordo com as atividades que serão realizadas, que tipo de material será disponibilizado para os alunos, como será realizada a interação, bem como a avaliação, entre outras questões relacionadas com o ensino e aprendizagem.

Dadas as características do Ensino a Distância, independentemente dos canais de comunicação disponíveis, existe a necessidade de estabelecer uma relação personalizada para os mais variados fins. Lévy (1999) menciona que em ambientes virtuais o professor deve incentivar a aprendizagem e o pensamento do aluno, ele torna-se um animador da inteligência coletiva dos grupos de que se encarrega.

O momento em que o tutor interage com a formação e os formandos é conhecido como tutoria, quando o tutor exerce o seu papel na formação a distância. Lagarto (2002) conceitua a tutoria como o grande elo de ligação humano entre o formando e a instituição formadora. Dependendo das instituições, das suas características e dimensões, bem como da estrutura e organização do

próprio curso, o tutor pode assumir papéis variados, todos eles convergindo no apoio individual do formando.

De um modo geral, o papel do tutor pode ser caracterizado por um conjunto de atividades, que vão desde a orientação à correção das atividades e avaliações, sempre gerindo a motivação dos formandos, a interação, as sessões síncronas e assíncronas e, claro, o esclarecimento das dúvidas durante todo o processo de aprendizagem. Entretanto, é preciso ter em atenção de que o papel do tutor varia de acordo com a organização da formação e com a estratégia formativa adotada.

Para tudo o que fazemos é necessário ter motivação e na educação não é diferente. Segundo Christensen, Horn, e Johnson (2009), a motivação pode inclusive ser intrínseca (quando o trabalho em si estimula e impulsiona o indivíduo por ser agradável e prazeroso) ou extrínseca (quando procede do exterior da tarefa). Para tanto, é necessário engajar os alunos no processo de aprendizagem, levando-os a assumir a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado, de forma a criar e oferecer diversas oportunidades e atividades de aprendizagem ativa, práticas e colaborativas. Para Lagarto (2002), o simples facto de o estudante se sentir parte de um grupo, pode ajudar a criar motivações para as aprendizagens. Estas condições passam pela participação ativa nas atividades previstas, bem como nos fóruns de discussão que os tutores devem promover. Essa participação ativa do tutor durante uma formação a distância, é também conhecida como “tutoria ativa”, ou seja, o tutor está sempre a comunicar-se com os formandos, compartilhando materiais complementares, respondendo as dúvidas rapidamente, enfim, sendo ativo durante a formação.

Contudo, não há de se deixar de lado a importância dos materiais pedagógicos que dão suporte ao tutor na condução de uma formação a distância. Lagarto (2002) afirma que uma das primeiras funções da instituição é a criação de currículos estruturados e adequados aos públicos-alvo, além disso, é necessário estabelecer as condições logísticas adequadas a um desenvolvimento harmonioso de todo o processo de aprendizagem, o que inclui fazer a escolha dos materiais pedagógicos e torná-los acessíveis aos estudantes. A produção desse material passa pela produção própria, encomenda específica ou aproveitamento de materiais existentes.

Além do tutor, para que a formação a distância seja proveitosa, também precisamos levar em consideração o perfil do formando. De acordo com Silva (2006), não é possível pensar em Ensino a Distância sem levar em consideração a necessidade de autonomia e de independência do formando, que considerando a aprendizagem mediada pelas tecnologias e separado fisicamente do tutor e colegas de classe, tem de ser capaz de atuar autonomamente.

Além da autonomia, é importante que o formando tenha uma certa familiaridade com o computador ou outro dispositivo que utilizar para a formação e internet. Independentemente da formação ser presencial ou a distância, a cada dia exige-se mais a necessidade de conhecimentos e habilidades em dispositivos informáticos, pois num contexto mais abrangente, muitas universidades vêm implementando tecnologias e métodos utilizados nos cursos a distância nos

próprios cursos presenciais, o que resulta em uma perspectiva de crescimento na demanda dos cursos semi-presenciais. Esse facto desperta o interesse na investigação no âmbito das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) aliadas à educação.

Lagarto (2002) apresenta que as tendências da educação e da formação apontam para um aumento gradativo e aparentemente irreversível da utilização de redes e serviços telemáticos, seja para apoio ou suporte em formações a distância ou presenciais. De facto, as tendências apontadas pelo autor se comprovam nos dias de hoje, em termos de educação e formação a Internet facilita o acesso a:

- artigos, estudos, análises, bases de dados e outra informação variada, disponibilizados por diferentes instituições;
- pesquisa sobre instituições formadoras, cursos disponíveis e suas características;
- utilização de serviços de aconselhamento quanto a percursos formativos a seguir;
- realização de cursos de formação, com durações e estratégias variadas.

2.4 Educação e Formação

Segundo Pires (2005), não é possível definir a importância que a educação tem na vida de um indivíduo, pois também depende da visão de mundo dele, dos valores, além das transformações que ocorrem no processo educativo impactado pelas novas tecnologias e decisões que estão fora da área educacional. Para Moran (2002) uma boa formação é aquela que nos empolga, surpreende, nos faz pensar, nos envolve ativamente, traz contribuições significativas e nos coloca em contato com pessoas, proporciona experiências e ideias interessantes.

O conhecimento acompanha o indivíduo por toda a sua vida e por meio da formação, é possível aumentar o nível de produtividade e conseqüentemente, o nível de renda das pessoas.

Já não se pode mais dicotomizar a aprendizagem um lugar e tempo para adquirir conhecimento (escola) e um lugar e um momento para aplicar o conhecimento (o local de trabalho). Os cidadãos de hoje estão inundados com mais informações do que eles podem lidar, e os trabalhadores de amanhã precisarão saber muito mais do que qualquer indivíduo pode reter (Fischer, 2000). Para o autor, aprender novas habilidades e adquirir novos conhecimentos não se restringe a ambientes educacionais formais. A aprendizagem eficaz precisa ser integrada ao processo de trabalho.

Não é de hoje que a formação de colaboradores tem um espaço especial no planejamento estratégico das organizações sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Os benefícios da formação interna são evidentes, entretanto, abordar esse assunto e tentar elencar os benefícios proporcionados é tema para outros estudos, pois há outras variáveis e contextos que precisam ser estudados. Uma importante forma de iniciar um programa de formação de colaboradores, é buscar informar-se sobre novas abordagens metodológicas e tecnológicas que estão em alta no mundo do trabalho. Apesar das mudanças no universo corporativo e a formação profissional, Velada (2007), enfatiza que:

A globalização dos mercados mundiais, as novas formas de organização de trabalho, as mudanças nas características demográficas da população activa e os problemas de literacia têm provocado novas exigências, não só aos indivíduos de forma isolada, mas também às organizações como um todo para que consigam manter a vantagem competitiva. Actualmente, o desempenho de uma função requer a utilização permanente de novos conhecimentos e de competências cada vez mais complexos, pelo que a formação profissional assume um papel chave neste processo. A formação é, para as organizações, o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências, ou de melhoria dos já existentes (Velada, 2007, pp. 12-13)

De forma geral, o acesso à informação tornou-se relativamente fácil na atualidade, portanto, os colaboradores adentram as organizações já com uma bagagem de informações prévias adquiridas de diversas fontes. A questão é que muitas destas informações não são suficientes ao ponto de desenvolver competências necessárias e desejadas pelas empresas. Informações e/ou conceitos desenvolvidos por meio de fonte duvidosa passam a se tornar verdade mesmo sem critério científico, confundindo o real com o ilusório. Porém, devemos considerar que também há informações de fontes verídicas que trazem consigo conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento de habilidades que juntamente com as atitudes desenvolvem as competências. Este cenário é desafiador para as empresas, que precisam ter atenção no desenvolvimento de programas de formação que não ignorem este conhecimento prévio, fazendo com que as formações promovidas e/ou incentivadas pelas empresas não sejam de uma verdade absoluta e sim com uma abordagem de mediação do conhecimento.

De qualquer forma, é importante destacar que a empresa precisa avaliar se a mesma está adequada em relação a abrangência e a estrutura organizacional, dentro do que propõe de estratégias no âmbito da formação de seus colaboradores. (Eboli, Junior, & Cassimiro, 2011)

Percebemos que ao longo dos anos, além dos processos tornarem-se automatizados, também houve impacto nas relações no mundo trabalho. Podemos dizer que se trata de uma consequência da globalização. Com a ascensão do mercado econômico, somado a uma geração da informação, o mercado passou a demandar, significativamente, colaboradores familiarizados com o aprendizado contínuo (Gomes, Filho, Cavalcante, & Júnior, 2020). Com isso, percebe-se que o perfil do trabalhador exigido pelo mercado de trabalho tem mudado, e o mesmo acontece com a educação, que tem caminhado para o uso de tecnologias e dinâmicas dentro de sala de aula e fora dela, o que faz surgir diferentes estratégias e métodos de ensino, tanto para a educação presencial, quanto a distância. Como cita Pedro Duarte, Presidente do Conselho Estratégico para a Economia Digital da CIP (Confederação Empresarial de Portugal), “Pode parecer paradoxal, mas num tempo de forte adoção tecnológica, o elemento diferencial estará nas pessoas” (CIP, 2019).

A inovação está presente no dia a dia das empresas, as atualizações são rápidas e um conhecimento hoje absorvido dentro de pouco tempo poderá estar desatualizado. Segundo Lopes (1994), quando uma empresa tiver colaboradores que apliquem os seus conhecimentos e habilidades adquiridos durante uma formação, existirão melhores condições de se criar maior produtividade e sucesso organizacional.

Para obter bons resultados, também é necessário ter uma boa estrutura de um Sistema de Formação Interna, e para Eboli et al. (2011) esta estrutura depende dos recursos disponíveis, bem como da importância e da maturidade da empresa atribuídas as ações de formação interna realizadas para seus colaboradores. Ainda assim, os resultados não são imediatos, sendo importante citar que “as ações levam um determinado tempo para surtir efeito” (Eboli et al., 2011, p.11)

Diante disso, podemos concluir que hoje um bom programa de formação dentro de uma empresa contribui significativamente para o desenvolvimento de competências e atualização de seus colaboradores, que passam a ser considerados como os recursos fundamentais para o sucesso e evolução organizacional, aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes de que as organizações dispõem para enfrentar os desafios (Chiavenato, 2014). Esta união da empresa com seus colaboradores em prol do desenvolvimento de ambas as partes é importante e saudável, pois para a empresa, pode representar o aumento de sua competitividade e sustentabilidade, e para os colaboradores, as formações contribuem não só para o desenvolvimento do seu “eu colaborador” mas também para o seu “eu cidadão”.

Keegan et al (2002) expõe que o Ensino a Distância é amplamente utilizado na formação empresarial e as empresas internacionais e as multinacionais afirmam ter conseguido uma boa relação custo-benefício ao transferir grande parte da sua formação para a Web.

As empresas são muito beneficiadas com a formação a distância, pois comparado com a formação presencial, reduz drasticamente os custos com deslocamento e alojamento dos seus colaboradores.

De acordo com Salas e Cannon-Bowers (2001), embora ainda dependam da sala de aula, ou, em outras palavras, da formação presencial, indubitavelmente, a tecnologia está a moldar o modo como a formação é fornecida. As organizações passaram a explorar tecnologias como videoconferência, sistemas eletrônicos de suporte ao desempenho, discos de vídeo e cursos on-line de Internet/ Intranet. Salas e Cannon-Bowers (2001) enfatizam que, de facto, a formação baseada na web, pode tornar obsoleta a formação presencial, uma vez que a modalidade online está a ser aplicada, num ritmo crescente, em diferentes cenários, não apenas na educação, mas na Indústria e no meio militar, por exemplo.

Salas e Cannon-Bowers (2001) abordam as questões de acesso à tecnologia e custo como fatores que contribuem para a crescente adesão ao formato e-learning por parte das organizações: “As

this technology becomes more widely available (and less costly to develop), it may provide organizations with a viable alternative to traditional computer-based or classroom training” (p. 484).

DeRouin, Fritzsche e Salas (2005), após uma vasta revisão de literatura acerca do e-Learning como uma estratégia de formação, concluem que, devido sua efetividade e viabilidade esta modalidade veio para ficar. Nas palavras dos autores *“E-learning, an instructional strategy for imparting needed knowledge, skills, and attitudes in organizations, is here to stay. Its viability, effectiveness, and potential to return tangible benefits to organizations depend largely on how it is designed, delivered, and evaluated”* (p.937). As empresas são muito beneficiadas com a formação a distância, pois comparado com a formação presencial, reduz drasticamente os custos com deslocamento e alojamento dos seus colaboradores, como afirma Strother (2002), *“Corporate managers are constantly looking for more cost-effective ways to deliver training to their employees. E-learning is less expensive than traditional classroom instruction. In addition, many expenses - booking training facilities, travel costs for employees or trainers, plus employee time away from the job - are greatly reduced”* (p. 1).

3 Metodologia

3.1 Natureza do estudo

Tendo como objeto de investigação, sem definição de hipóteses, a compreensão da percepção da empresa e o(s) motivo(s) pelo qual ela utiliza o Ensino a Distância para a formação interna dos seus colaboradores e também qual é a percepção dos colaboradores em relação a essa modalidade de ensino para a sua formação interna, o presente estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa. Para promover as respostas as questões de investigação, utilizou-se o método de pesquisa descritivo, nomeadamente o Estudo de Caso, de forma a investigar as experiências dos colaboradores em relação as formações internas realizadas por meio do Ensino a Distância na empresa. Para Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do pesquisador várias informações sobre o que se deseja pesquisar. Pretende ainda, descrever com detalhes os factos e aprofundar a descrição de uma determinada realidade. E segundo Yin (2001, p. 25), questões do tipo "como" e "por que" são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao facto de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. O autor ainda cita que “os estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória. Alguns dos melhores e mais famosos estudos de casos foram descritivos” (Yin, 2001, p. 22).

Coutinho, (2018) diz que a característica que melhor identifica o “Estudo de Caso” passa pelo facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o "caso". Mas o que é um caso? Podemos citar como exemplo de um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, uma nação, uma decisão, uma política, um processo, um incidente. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, acrescentando a observação direta e série sistemática de entrevistas.

A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenómenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (Yin, 2001, p. 21).

Para Schramm (1971), citado por (Yin 2001, p. 31), a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

De forma conceitual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações. O foco é investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir a perspectiva dos atores intervenientes no processo. (Coutinho, 2018).

3.2 Instrumentos de coleta de dados

A empresa em estudo tem utilizado o Ensino a Distância como o único método para formar seus colaboradores. Para efeito desse estudo, a coleta de dados dividiu-se em duas etapas complementares de forma a envolver os colaboradores que já foram matriculados em alguma formação interna, bem como o responsável pela Gestão da Formação da empresa em questão. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, ambos aplicados por meio eletrônico, nomeadamente:

1º Instrumento - Questionário (Anexo A): realizado com os colaboradores da empresa, composto por itens de caracterização do respondente e por questões fechadas, com perguntas tipo matriz de resposta única, que vai de “excelente” a “péssimo”, além de questões dicotômicas e abertas, em um total de 19 questões. O questionário foi dividido em 3 partes:

- Caracterização do respondente.
- Avaliação da experiência em formações internas realizadas na modalidade de Ensino a Distância.
- Percepção e interesse acerca do Ensino a Distância para a formação interna.

2º Instrumento - Entrevista semi-estruturada (Anexo B): realizada com o responsável pela Gestão da Formação, composta por 17 questões, sendo elas exploratórias divididas em 5 partes:

- Caracterização do respondente.
- Estrutura do Sistema de Formação Interna (SFI).
- Corpo Docente.
- Avaliação das formações internas.
- O Ensino a Distância na formação interna.

O instrumento questionário utilizado para coleta de dados tem um princípio mais objetivo. Segundo Coutinho (2018), numa perspectiva quantitativa, do ponto de vista conceitual, a pesquisa foca na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais

e/ou socioafetivas passíveis se serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica.

As respostas abertas permitem uma maior possibilidade de expressar opiniões e percepções, sendo utilizadas como complemento as questões fechadas com o intuito de promover respostas as questões de investigação.

Coutinho (2018, pp. 27-28) sintetiza com base em outros autores consultados (Bisquerra, 1989; Creswell, 1994; Wiersma, 1995) a perspetiva quantitativa:

- ênfase em factos, comparações, relações, causas, produtos e resultados do estudo;
- a investigação é baseada na teoria, consistindo muitas das vezes em testar, verificar, comprovar teorias e hipóteses;
- plano de investigação estruturado e estático (conceitos, variáveis e hipóteses não se alteram ao longo da investigação);
- estudos sobre grandes amostras de sujeitos, através de técnicas de amostragem probabilística;
- aplicação de testes válidos, estandardizados e medidas de observação objetiva do comportamento;
- o investigador externo ao estudo, preocupado com questões de objetividade;
- utilização de técnicas estatísticas na análise de dados;
- o objetivo do estudo é desenvolver generalizações que contribuam para aumentar o conhecimento e permitam prever, explicar e controlar fenómenos.

Quanto a entrevista, também utilizada como instrumento de coleta de dados, pois segundo Coutinho (2018), seu objetivo é fornecer ao investigador informação detalhada e profunda sobre um determinado tema, e por isso, deve ser realizada com sujeitos cuidadosamente selecionados representando amostras intencionais e não probabilísticas.

Para obter informações e tentar perceber as motivações da empresa em utilizar o Ensino a Distância para a formação interna dos seus colaboradores, optou-se como técnica para recolha de dados a entrevista semiestruturada, que permite uma relação direta entre o entrevistado e o investigador, além de possibilitar uma condução flexível dando abertura para que o respondente discorra sobre o tema proposto, de acordo com as questões previamente definidas pelo investigador no guião da entrevista.

O instrumento de coleta de dados questionário, juntamente com a entrevista semiestruturada, contribuem de forma complementares para compreensão de factos referente à utilização do Ensino a Distância para a formação interna dos colaboradores da empresa em estudo.

3.3 Caracterização da empresa

A empresa em questão, trata-se de uma instituição de formação portuguesa, cuja atividade principal incide atualmente no mercado da formação profissional orientada para o cliente final. A empresa foi fundada em 2007, e logo após, a partir de 2009, em resposta à procura das empresas, bem como do mercado em investir em formação, a instituição alargou o seu âmbito de atuação iniciando o projeto de formação para as empresas, na perspetiva de aumentar a produtividade, a motivação e melhorar o desempenho do trabalho em equipa dos colaboradores das empresas/entidades clientes.

Ao longo dos anos, foram implementadas diversas formações, sempre orientadas para a necessidade do mercado de trabalho e adaptadas à realidade do seu público-alvo. Para além de apresentar cursos dinâmicos e práticos, a instituição estabelece ativamente acordos de colaboração que garantem uma proximidade dos formandos ao contexto real de trabalho através de um serviço opcional de Estágio.

Atualmente, a instituição conta com 15 Centros de Formação Profissional distribuídos por Portugal Continental e Ilhas, para além de contar com 20 áreas de formação certificadas pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, das quais constam também formações homologadas pelas entidades IEF – Instituto de Emprego e Formação Profissional, PSP – Polícia de Segurança Pública, IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude e DGRM - Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos.

A empresa conta com uma equipa de 45 colaboradores internos e cerca de 400 formadores (colaboradores externos), tendo formado centenas de novos profissionais para o mercado de trabalho. Dentre os 50 cursos presentes no portfólio formativo para venda, 8 deles são executados utilizando o Ensino a Distância, tendo como suporte o LMS Moodle.

3.4 População e Amostra

Para realização deste estudo, a amostra é composta por 16 respondentes de um total de 25 colaboradores que já haviam sido matriculados em algum curso de formação interna na empresa, e que responderam ao questionário. Para além das respostas ao questionário, houve a participação da pessoa responsável pela Gestão da Formação, que concedeu a entrevista.

O grupo de colaboradores que respondeu ao questionário, constituiu-se como uma amostra por conveniência, já que o investigador tinha proximidade e fácil acesso aos colaboradores que já haviam sido matriculados em alguma formação interna a distância. Da população dos 25 colaboradores, 3 mencionaram não ter interesse em participar do estudo, já que haviam sido matriculados, entretanto, não haviam nem mesmo iniciado uma formação.

Dentre as dificuldades em ter um número maior de respondentes, está a situação pandêmica em que o mundo se encontra no momento em que ocorre este estudo, onde os colaboradores têm vivido momentos de aflição, angústia, alta carga de trabalho e desmotivação.

Caracteriza-se a amostra por ser maioritariamente do género feminino e jovem, entre 23 e 35 anos, representativamente com formação académica superior, sendo 31% dos respondentes com licenciatura concluída e 50% com o mestrado concluído, sendo somente 1 respondente, representando 6% dos participantes, com o ensino secundário concluído, e os demais respondentes com o mestrado não concluído. A maioria dos respondentes tem experiência laboral na empresa entre 2 e 5 anos. Essa caracterização do público se dá por meio dos gráficos 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 apresentados a seguir.

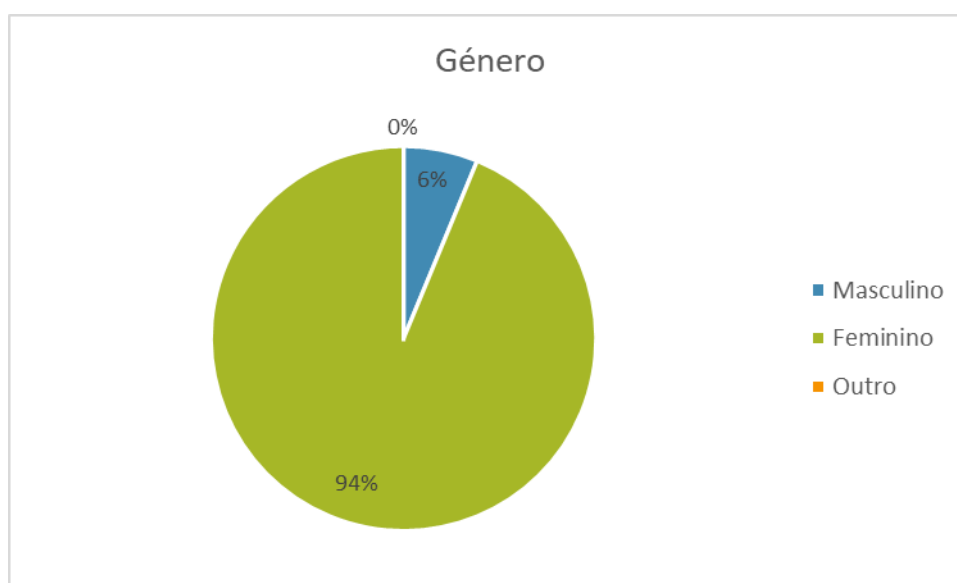


Gráfico 3.1 - Género

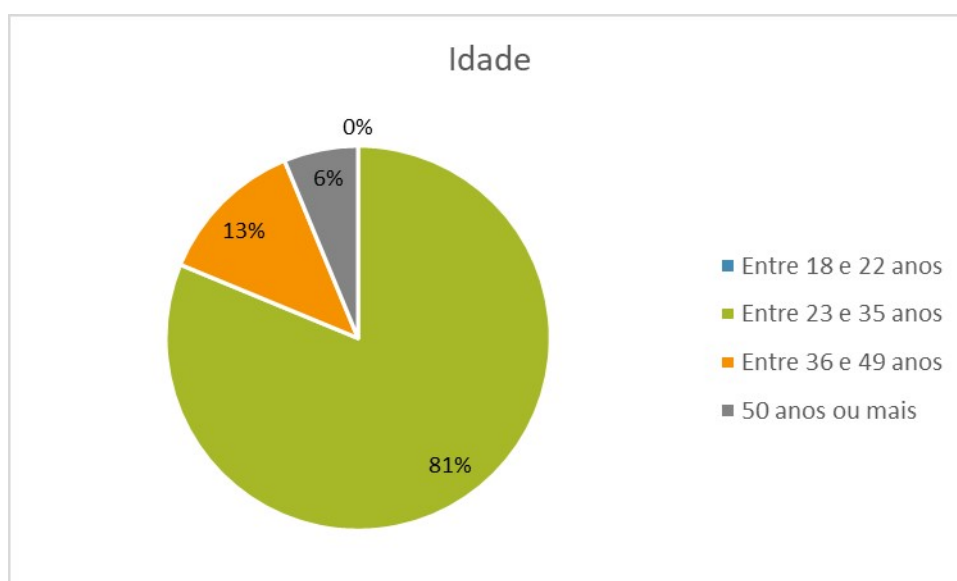


Gráfico 3.2 - Idade

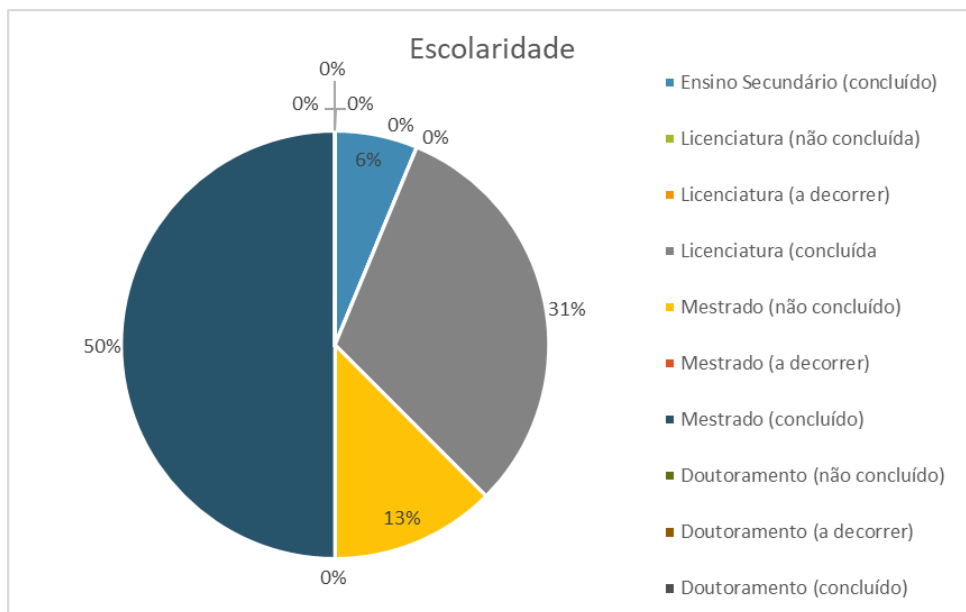


Gráfico 3.3 - Escolaridade

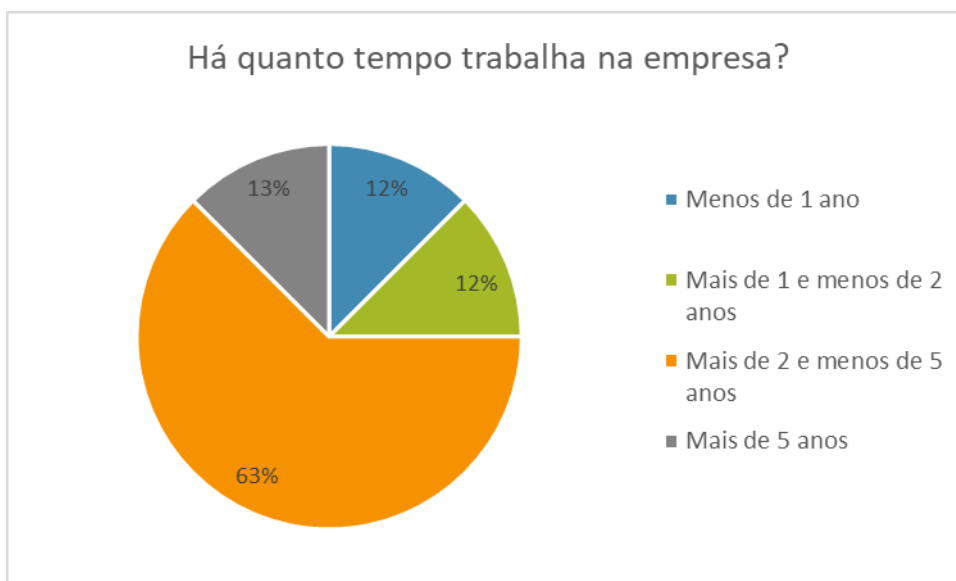


Gráfico 3.4 - Tempo em que trabalha na empresa

Quanto a escolha do entrevistado, se deu pelo facto desse profissional estar mais diretamente ligado a gestão e oferta das formações internas para os colaboradores da empresa, assim complementando as respostas obtidas a partir dos colaboradores. O respondente tem formação superior em Psicologia, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e a frequência de um Mestrado não concluído em Pedagogia do e-Learning. Trabalha há 11 anos na empresa, já trabalhou em diferentes funções, até assumir o cargo atual de Gestor da Formação.

4 Discussão, Interpretação e Análise dos dados

Para a formação interna especificamente, a empresa trabalha com 3 cursos na modalidade a distância conforme expostos na tabela 4.1 apresentada a seguir.

Tabela 4.1 - Cursos para formação interna de colaboradores

Formação	Carga Horária
Gestão e Coordenação da Formação	200h
Formação Pedagógica Inicial de Formadores	90h
e-Tutor	70h

Os cursos mencionados na tabela 4.1 contam com as seguintes características:

- Tem acompanhamento de um tutor durante todo o percurso formativo.
- Há sessões síncronas e assíncronas durante a formação.
- São realizados online, sem momentos presenciais.

Todos os cursos pertencentes Sistema de Formação Interna tem foco pedagógico, no intuito de capacitar os colaboradores para realizar atividades relacionadas especificamente com as formações que compõe o portfólio de cursos comercializados da empresa.

A análise dos dados da entrevista e das respostas abertas do questionário foi realizada seguindo conceitos propostos por Bardin (1977), que conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

Para a apresentação dos dados, abordaremos inicialmente os resultados auferidos pelo questionário respondido pelos colaboradores. No caso das questões abertas do questionário, para uma melhor apresentação e análise dos resultados, foi realizado um agrupamento das respostas por aproximação. Posteriormente, para apresentação os resultados obtidos pela entrevista realizada com o Gestor da Formação da empresa, foi realizada a categorização das respostas estabelecendo vínculos entre as falas do entrevistado e os conceitos apresentados na fundamentação teórica desenvolvida, com o objetivo de obter elementos que respondam as questões de investigação deste estudo.

Para apresentar os dados, conforme descrito no parágrafo anterior, utilizamos tabelas e gráficos referentes as questões desenvolvidas nos instrumentos de coleta de dados, procurando tornar mais fácil a sua visualização e compreensão.

4.1 Resultados dos questionários

Com o objetivo de recolher informações com base nas questões planejadas e ordenadas que foram respondidas sem a presença do investigador, foi realizado um pré-teste a fim de avaliar a aceitabilidade, entendimento e clareza das questões desenvolvidas. Devido a população não ser muito numerosa, o pré-teste foi aplicado somente com uma pessoa, de confiança do investigador. O pré-teste não foi considerado para fim de análise dos dados.

Os dados foram obtidos entre os dias 12 e 16 de outubro de 2020, por meio de questionário eletrônico desenvolvido pela ferramenta Google Forms. Da amostra de respondentes do questionário de investigação, um colaborador participante não respondeu as questões objetivas específicas sobre as formações realizadas (representadas pelos gráficos 4.2 à 4.10), pois foi matriculado somente em uma formação, a qual ficou com status de desistente não tendo experiência em aceder o conteúdo da formação e a plataforma na qual as formações internas são realizadas.

Por meio das respostas às questões representadas pelos gráficos 4.1 e 4.2, identifica-se que a maioria dos colaboradores participantes desta pesquisa realizaram somente 1 formação interna, sendo esta representada pelos 16 participantes com 50% de aprovação e os outros 50% de desistência. Identifica-se ainda que na segunda formação, 80% dos participantes tiveram status de desistente. Já a terceira formação, foi realizada por 2 colaboradores participantes que tiveram status final de aprovado. Os participantes não apresentaram nenhuma reprovação nas formações realizadas, sendo que todas as formações tiveram o acompanhamento de um Tutor, que tem como função mediar a formação, de forma a incentivar os formandos e sanar suas dúvidas acerca dos conteúdos e atividades propostas.

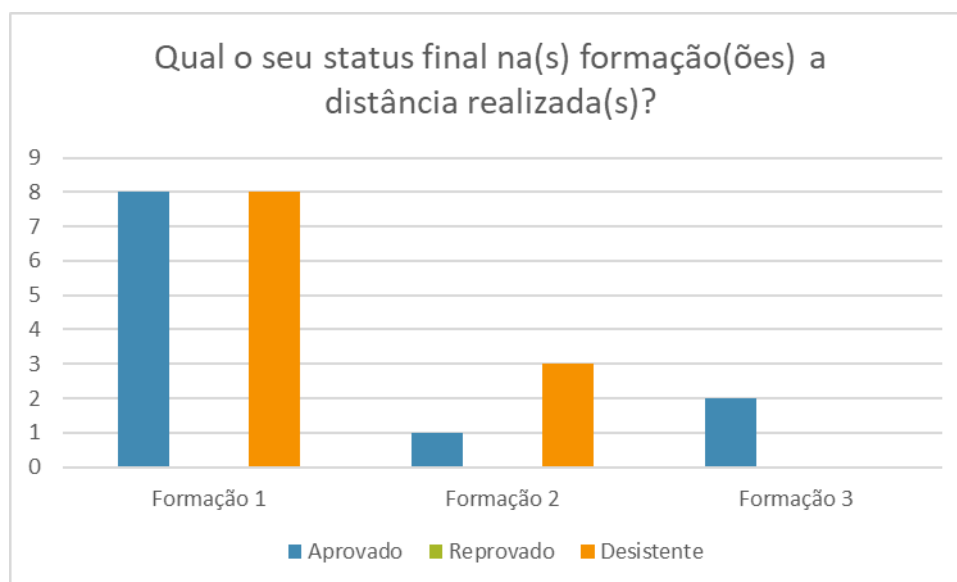


Gráfico 4.1 - Qual o seu status final na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

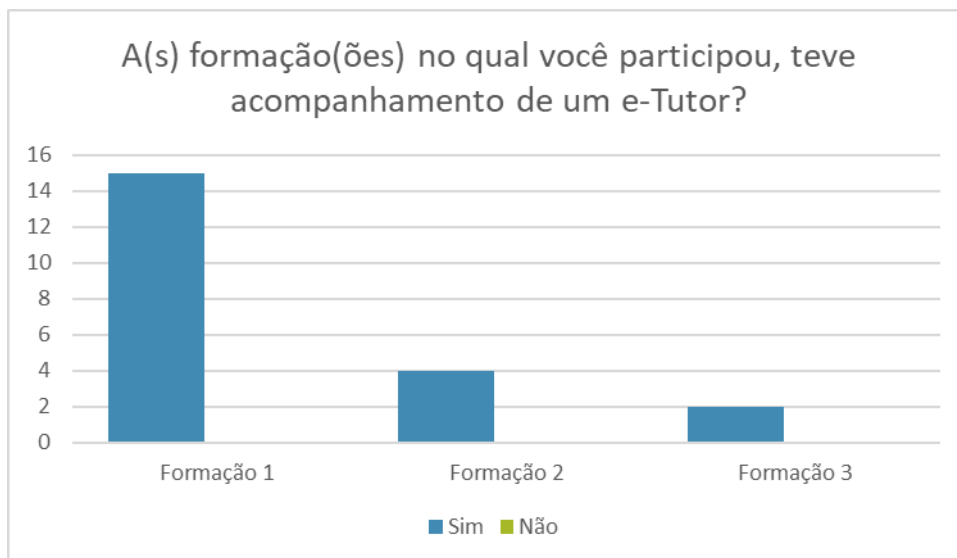


Gráfico 4.2 - A(s) formação(ões) no qual você participou, teve acompanhamento de um e-Tutor?

No que diz respeito a qualidade do(s) programa(s) de formação realizado(s), podemos observar no gráfico 4.3 que a avaliação dos colaboradores participantes ficou majoritariamente entre “boa” e “excelente”, sendo na formação 1, a avaliação como sendo “suficiente” avaliado por 4 participantes, que representa 27% dos respondentes. Não houve avaliação “ruim” ou “péssima” em nenhuma das formações.

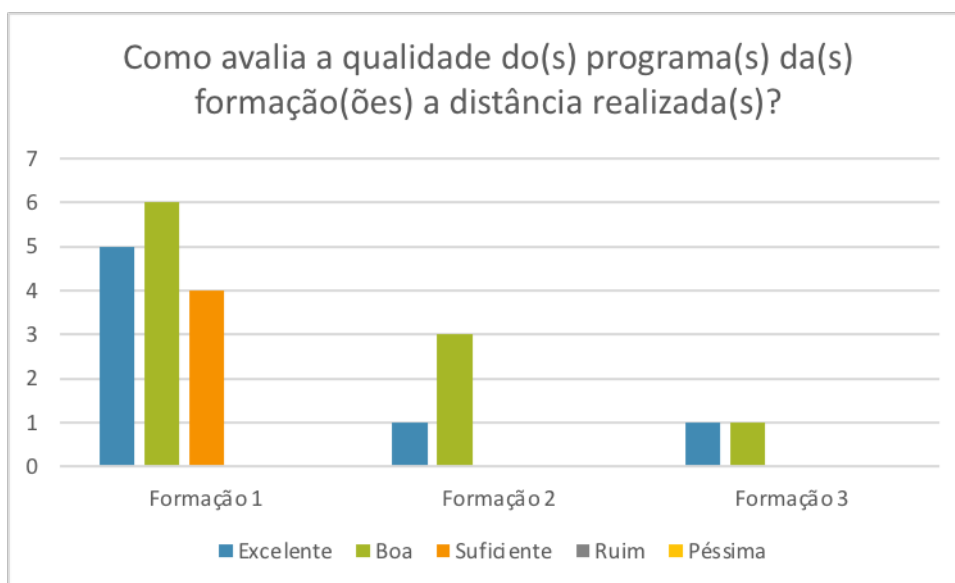


Gráfico 4.3 - Como avalia a qualidade do(s) programa(s) da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Como se pode verificar no gráfico 4.4, a avaliação dos colaboradores participantes quanto a qualidade dos materiais utilizados nas formações representa-se como sendo majoritariamente

“boa”, seguida de excelente e depois “suficiente”. Entende-se como “materiais”, os recursos de conteúdo utilizados durante a formação, como Manuais em PDF, vídeos, atividades e demais conteúdos disponíveis na plataforma onde as formações são realizadas. Também não houve avaliação “ruim” ou “péssima” nesse quesito.

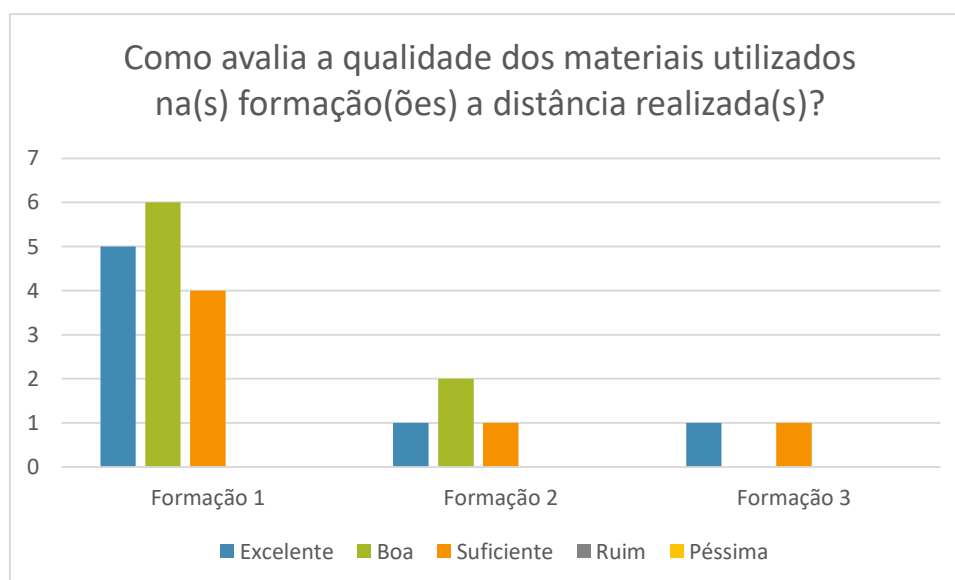


Gráfico 4.4 - Como avalia a qualidade dos materiais utilizados na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Quando falamos da plataforma utilizada para as formações, devemos considerar que a plataforma utilizada para as três formações foi a mesma (Moodle). Nesse quesito, conforme representa o gráfico 4.5, a avaliação também se apresentou majoritariamente “boa”, seguida de “excelente” e depois “suficiente”, não tendo nenhuma avaliação “ruim” ou “péssima”.

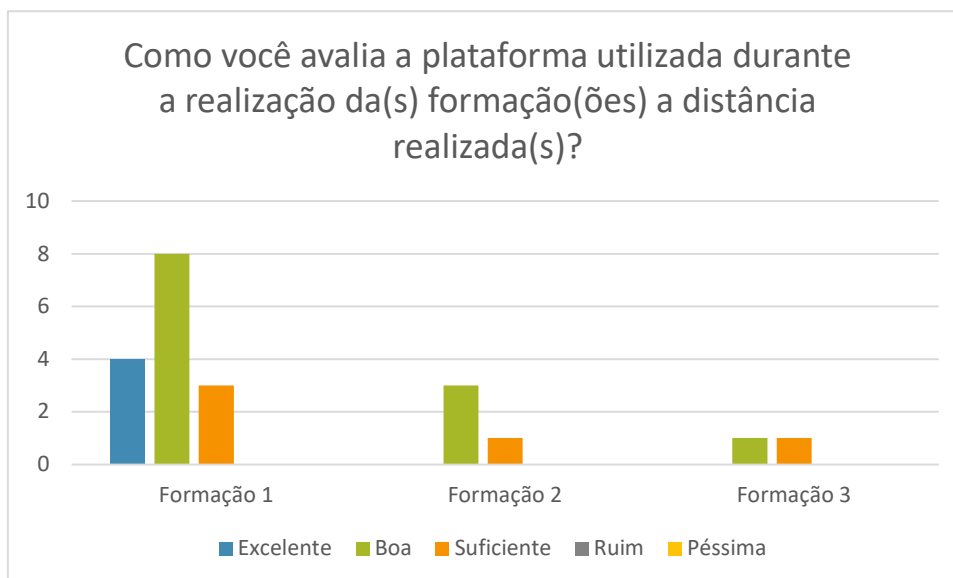


Gráfico 4.5 - Como você avalia a plataforma utilizada durante a realização da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Como podemos ver no gráfico 4.6, a avaliação dos colaboradores participantes no quesito horário/calendário da formação foi avaliada principalmente como “excelente”, seguida de “boa”. Houve somente 1 avaliação “Suficiente”, e nenhuma avaliação “ruim” ou “péssima”. Sendo todas as formações realizadas por meio do Ensino a Distância, onde não há horários específicos para os estudos, apenas data final da formação e datas sugestivas para a conclusão de cada módulo, por meio desse resultado de avaliação, evidencia-se que a flexibilidade de horários do Ensino a Distância está percebida como uma vantagem nas formações realizadas.

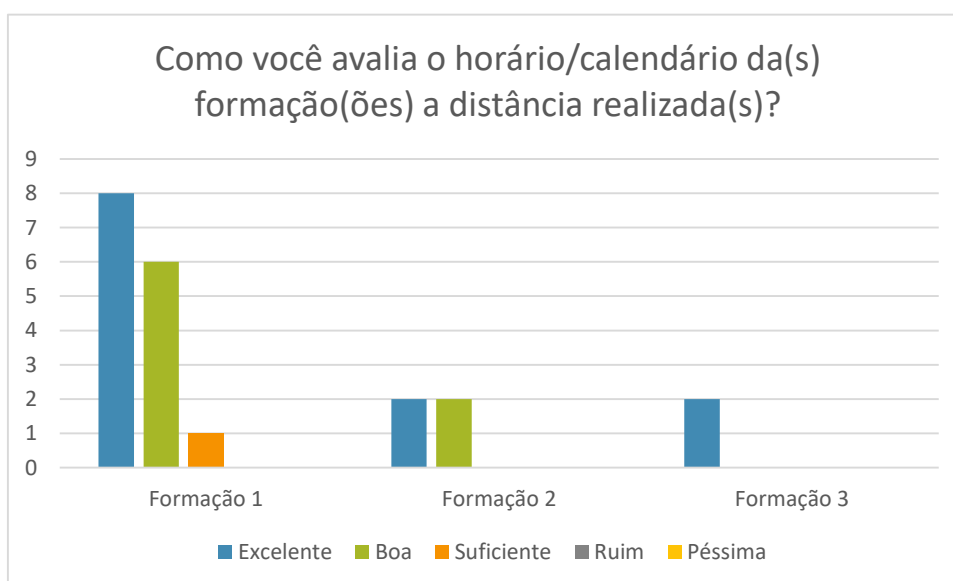


Gráfico 4.6 - Como você avalia o horário/calendário da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Conforme representação do gráfico 4.7, a duração das formações realizadas também foi bem avaliada, sendo majoritariamente “boa”, seguida de “excelente” e “suficiente”. Com base nesses dados, percebe-se que os prazos propostos para realização das formações são adequados as expectativas e necessidades dos colaboradores que responderam ao questionário.

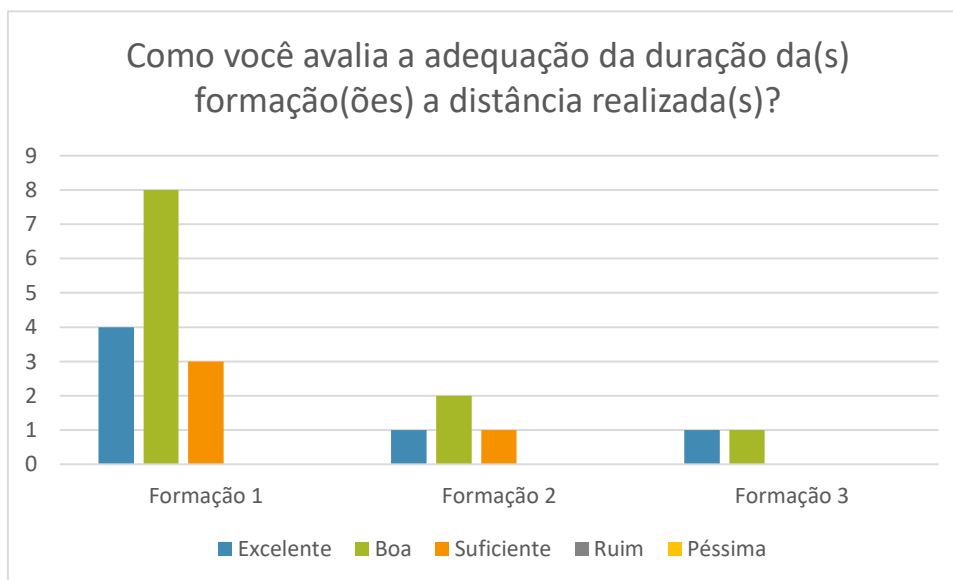


Gráfico 4.7 - Como você avalia a adequação da duração da(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

É importante destacar que o espaço disponível para realização das formações internas é escolhido de forma individual pelo colaborador, sendo este seu local de trabalho em horários de folga, sua própria casa, ou outro local que o colaborador julgar mais pertinente. Sendo as respostas representadas pelo gráfico 4.8, este local foi avaliado majoritariamente como “excelente”, seguido de “boa”, lê-se “bom” e de “suficiente”. Não houve nenhuma avaliação como sendo “ruim” ou “péssima”, lê-se “péssimo”, isso mostra que todos os colaboradores participantes têm um espaço minimamente suficiente para realizar as formações internas realizadas por meio do Ensino a Distância.

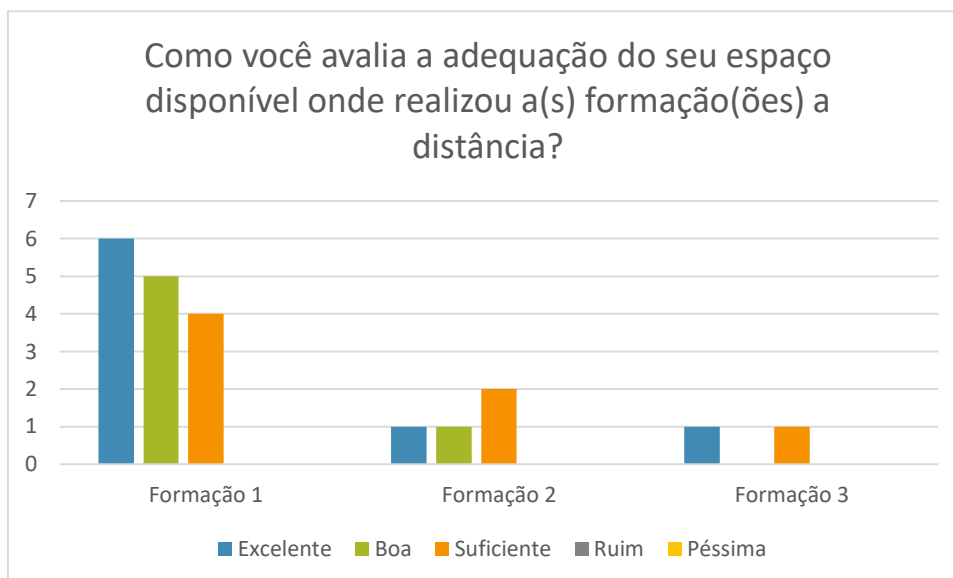


Gráfico 4.8 - Como você avalia a adequação do seu espaço disponível onde realizou a(s) formação(ões) a distância?

No âmbito do acompanhamento dos formandos durante as formações internas por parte de um formador, que neste caso a empresa intitula como e-Tutor, e, considerando que todas as experiências formativas avaliadas tiveram esse acompanhamento, os formandos avaliaram o e-Tutor majoritariamente como “excelente”, seguido de “bom” e “suficiente”. Não houve nenhuma avaliação “ruim” ou “péssima” deste profissional, conforme demonstrado pelo gráfico 4.9.

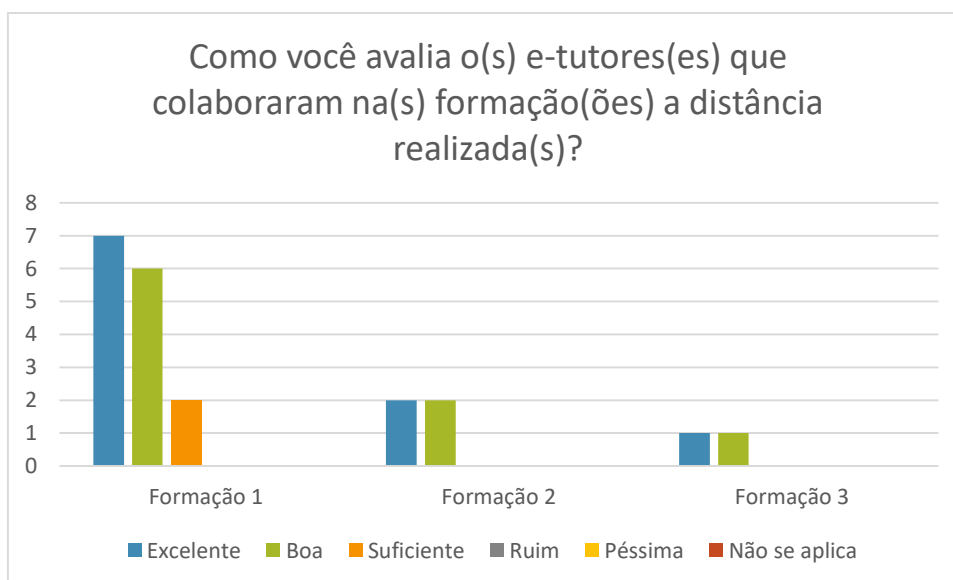


Gráfico 4.9 - Como você avalia o(s) e-tutores(es) que colaboraram na(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Conforme o gráfico 4.10, numa visão global, os colaboradores participantes fazem uma boa avaliação das formações internas realizadas por meio do Ensino a Distância, pois avaliam maioritariamente como “excelente” e “boa”. Também há algumas avaliações indicadas como “suficiente” e nenhuma avaliação como “ruim” ou “péssima”.

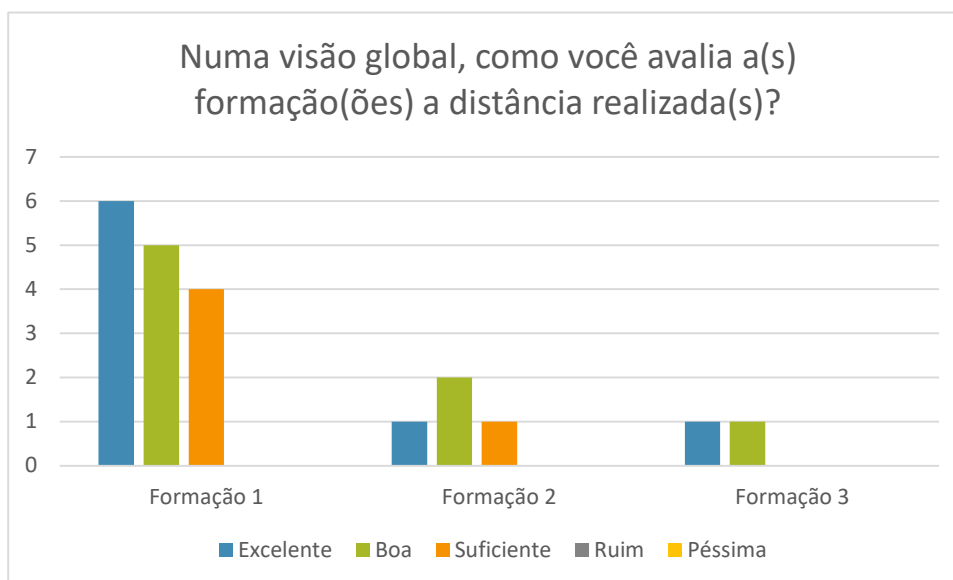


Gráfico 4.10 - Numa visão global, como você avalia a(s) formação(ões) a distância realizada(s)?

Em continuação a avaliação global realizada pelos colaboradores participantes acerca da(s) formação(ões) a distância realizada(s), foi pedido que estes colaboradores justificassem sua resposta.

Para facilitar a análise dos comentários realizadas a fim de justificar suas respostas, criou-se uma tabela onde apresenta-se na coluna **Unidade de registo** os elementos de conteúdo elencados por aproximação Segundo Bardin (1977), Unidade de registo se conceitua como a unidade de significação a codificar ao segmento de conteúdo com o objetivo de promover a categorização e a contagem frequencial. Na coluna **Contagem frequencial** apresenta-se a quantidade de vezes em que aquela determinada resposta apareceu nos comentários dos respondentes, e por fim, na coluna **Enumeração** adotou-se os sinais: + positivo; - negativo; e 0 neutro, como forma de representar a qualidade dos comentários, ou seja, relacionado a avaliação das formações a distância realizadas, se o comentário é positivo, negativo ou neutro.

Com base na tabela criada é possível identificar pontos percebidos como positivos da formação, bem como pontos a melhorar. Com base nos comentários que se repetem mais de uma vez, os colaboradores participantes apontam que as formações não foram muito bem estruturadas, por outro lado, temos mais pontos positivos do que negativos, evidenciando que durante as formações houve apoio e acompanhamento, comentário pelo qual também podemos considerar que o tutor foi ativo e manteve contato com os formandos. Além disso, destaca-se a flexibilidade de horários e espaço, um dos comentários relacionados com esta questão foi: “A *formação à distância*

apresenta inúmeras vantagens, principalmente em contexto de formação interna, uma vez que os colaboradores podem fazer a formação ao seu ritmo”. Os comentários citados, bem como os demais, apresentam-se na tabela 4.2 de forma compilada.

Tabela 4.2 - Justificativa da avaliação dada para a(s) formação(ões) a distância realizada(s)

Unidade de registo	Contagem frequencial	Enumeração
Formações não muito bem estruturadas	2	-
Poderia haver mais acompanhamento	1	-
Não apresenta novidade	1	-
Não me identifico com a metodologia de Ensino a Distância nos moldes praticados (sem videoconferência)	1	-
Qualidade do material didático é suficiente	1	0
Há flexibilidade de horário e espaço	3	+
Há conteúdos interessantes	1	+
Formação organizada	1	+
Há muitos materiais de apoio	1	+
Apoio e acompanhamento prestado bastante positivo	4	+
Formação útil para aplicação profissional	1	+
A formação foi enriquecedora	1	+
Cursos práticos	1	+
A plataforma é intuitiva	1	+
Qualidade da plataforma e da formação foram adequadas para os conteúdos abordados	1	+

A seguir, apresentam-se questões abertas respondidas pelos colaboradores participantes desta pesquisa acerca das vantagens e desvantagens de fazer uma formação interna a distância, bem como a opinião geral sobre a modalidade de Ensino a Distância. Para a apresentação e análise destas questões, foi utilizada a mesma técnica de agrupamento realizada na questão anterior, entretanto, sem a coluna **Enumeração**, que não se mostrou necessária.

No que diz respeito as vantagens de fazer uma formação interna a distância, observamos novamente a flexibilidade de horários fortemente destacada, sendo citada 13 vezes, ou seja, elencada como vantagem por 81% dos entrevistados: Citando um dos respondentes, fazer formação interna a distância tem como vantagem a “*Liberdade de fazer o curso a qualquer hora*”. Os colaboradores participantes também elencam como vantagem uma melhor gestão do tempo, que não deixa de ser uma consequência da flexibilidade de horários e a não necessidade de deslocar-se para fazer a formação. Como explana um dos respondentes, há a vantagem de “*Poder realizar a formação de acordo com a disponibilidade fora do contexto de trabalho.*” Essas vantagens percebidas acabam por facilitar a organização das atividades, que também foi apontada como uma vantagem da formação interna a distância, tanto para os estudos, quanto para outras atividades pessoais e profissionais. Essas e outras vantagens estão representadas a seguir na tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Principais vantagens de fazer uma formação interna a distância

Unidade de registo	Contagem frequencial
Não precisar se ausentar do trabalho	1
Evitar deslocações	2
Gestão do tempo	3
Organização das atividades	1
Flexibilidade de horários	13
Flexibilidade de espaço	1
Plataforma de fácil utilização	1
Conhecer colegas de trabalho de outras zonas	1
Motivação para os colaboradores	1
Custos de formação reduzidos	1

Quanto as desvantagens de fazer uma formação interna a distância, os participantes destacaram principalmente a falta de interação com os colegas, entretanto, o baixo nível de interação com os tutores também foi apontado. Um dos respondentes afirma que *“Seria importante poder partilhar com os colegas dúvidas, situações exemplificativas, o convívio entre colaboradores que diariamente se contactam à distância poderia auxiliar numa melhor relação interna e potenciar a motivação para a formação.”* O fator motivacional e o investimento do tempo livre para realizar a(s) formação(ões) também foram apontados mais de uma vez como sendo desmotivadores na realização das formações internas a distância. O nível de motivação para fazer uma formação a distância está relacionado com diversos fatores, desde a vida pessoal do formando, o valor que o formando considera que a formação tenha, suas habilidades informáticas, as vantagens e as desvantagens que vê em formações a distância, entre tantos outros. O investimento do tempo livre também não é visto com bons olhos pelos colaboradores participantes. Por mais que a formação interna proporcione experiências e aquisição de conhecimentos que ficam com o formando, e que podem ser aplicados na sua vida pessoal e profissional, seja na empresa em que está a trabalhar no momento ou numa outra empresa no futuro, muitas vezes os colaboradores não querem despende do seu tempo livre para fazer algo que é do trabalho, neste caso, uma formação interna. Um dos respondentes menciona que *“Passamos o dia a coordenar formações, não acho benéfico ter de chegar a casa e ir para um computador fazer formação, não traz entusiasmo.”* Na tabela 4.4 pode-se observar todas as desvantagens citadas pelos participantes de forma compilada.

Tabela 4.4 - Principais desvantagens de fazer uma formação interna a distância

Unidade de registo	Contagem frequencial
Pouca ou nenhuma motivação	5
Falta de comunicação	1
Organização das atividades	1
Investimento de tempo livre	3
Falta de interação para debates e troca de experiências entre os colegas	6
Baixo nível de interação com os tutores	2
Não ter a resolução das dúvidas de imediato	1
Nenhuma desvantagem	1
Possíveis problemas informáticos	1
Partilha de conteúdos e aquisição de conhecimentos de forma não estruturada	1

Como pode-se perceber por meio da tabela 4.5, na opinião geral dos colaboradores participantes sobre a modalidade de Ensino a Distância, destacou-se mais relatos positivos do que negativos. Há colaboradores que não se identificam com a modalidade e mais uma vez, é mencionado a pouca interação entre os participantes como algo negativo do Ensino a Distância. Nos pontos positivos sobre a modalidade, também temos repetição de questões que já foram mencionadas anteriormente, como a flexibilidade de horários, que se destaca como a mais mencionada pelos colaboradores. Os participantes ainda apontam a questão da autonomia nos estudos, tratando-se de uma metodologia facilitadora que dá acesso a educação a todas as pessoas que não tem possibilidade de fazer uma formação presencial, seja por limitação física, de tempo ou geográfica, ou qualquer outro motivo. Um dos respondentes menciona que *“Tendo em conta o equilíbrio profissional e pessoal, é uma modalidade bastante prática e acessível para adaptação e enquadramento ao dia a dia”*. Os colaboradores participantes ainda mencionam que o Ensino a Distância é o futuro da formação e é o ideal no momento atual, no qual o mundo está vivendo uma pandemia causada pelo vírus COVID-19. De facto, a pandemia fez com que o Ensino a Distância fosse lembrado e mais utilizado desde o ensino pré-escolar até em cursos de pós-graduação.

Tabela 4.5 - Opinião geral sobre a modalidade de Ensino a Distância

Unidade de registo	Contagem frequencial	Enumeração
Nos cursos a distância é mais fácil dispersar	1	-
Pouca motivação para os estudos, pois não há muita interação entre os participantes	1	-
Pouco prático, não gosto de formações a distância	1	-
É uma nova realidade, entretanto não me identifico	1	-
Acredito que deve haver um equilíbrio entre dinâmicas presenciais e as vantagens do Ensino a Distância, nomeadamente a possibilidade de pessoas de diferentes lugares do mundo poderem estudar juntas	1	0

Há flexibilidade de horários	6	+
Ideal no momento atual	2	+
Boa opção para quem não tem possibilidade de participar de aulas de cursos presenciais	2	+
Há autonomia nos estudos	2	+
Gosto do Ensino a Distância	1	+
É o futuro da formação	2	+
Metodologia facilitadora	2	+
Boa alternativa quando bem dinamizada	1	+
Menos custos de deslocamento para realizar formações	1	+

Por fim, foi questionado aos participantes quanto ao interesse em frequentar eventuais novas formações internas, tanto na modalidade de Ensino a Distância, quanto presencial.

Em ambas as modalidades, seja a distância ou presencial, os gráficos 4.11 e 4.12 mostram que cerca de metade dos colaboradores participantes desta pesquisa apresentaram níveis elevados de interesse em frequentar novas formações internas. Entretanto, observa-se que o interesse maior está na realização de formações presenciais do que a distância, sendo 44% de interesse elevado em frequentar novas formações na modalidade de Ensino a Distância e 56% de interesse elevado em frequentar na modalidade presencial. E ainda, o interesse reduzido em frequentar formações internas na modalidade de Ensino a Distância é maior do que em frequentar formações presenciais, os dados dos gráficos apresentados mostram que 25% dos participantes demonstraram ter interesse reduzido em frequentar formações internas a distância e 6% demonstraram ter interesse reduzido em frequentar formações presenciais.

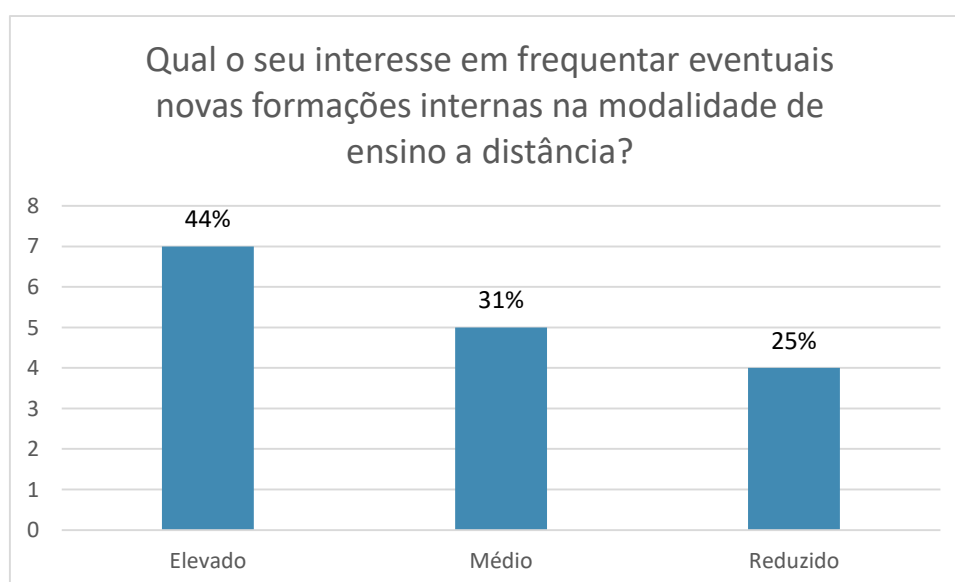


Gráfico 4.11 - Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas na modalidade de Ensino a Distância?

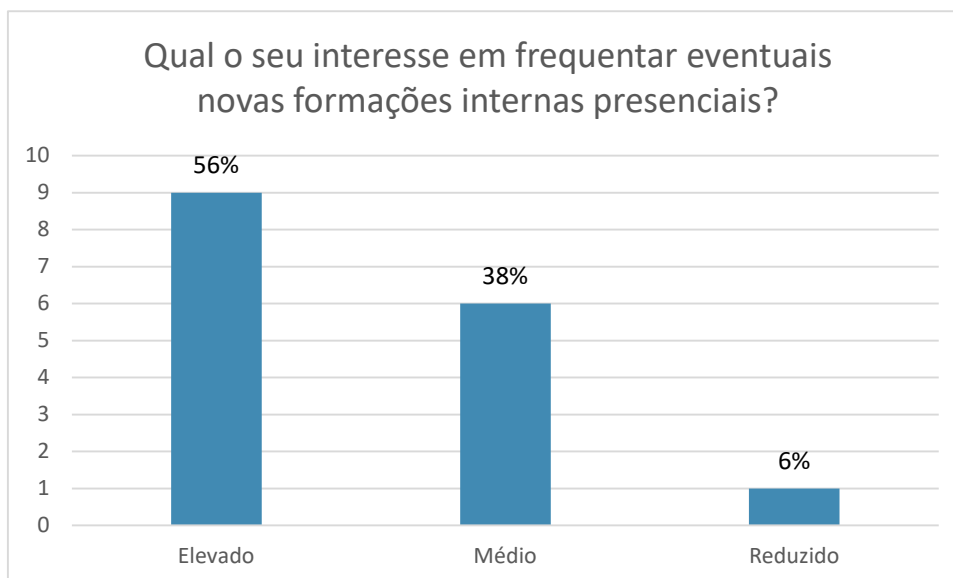


Gráfico 4.12 - Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas presenciais?

Houveram mais comentários positivos do que neutros e negativos nas questões em que foi possível representar a qualidade dos comentários utilizando os sinais: + positivo; - negativo; e 0 neutro. De maneira geral, os participantes desta pesquisa que responderam ao questionário demonstraram acreditar que o Ensino a Distância para a formação interna de colaboradores é uma boa alternativa. O índice de conclusão das formações gira em torno de 50% e não há reprovações. Entretanto, os outros 50% são representados por desistências das formações internas, mesmo que a amostra não seja elevada, 50% de desistência é um alto índice e que merece atenção por parte da empresa.

Os colaboradores participantes evidenciaram pontos positivos em realizar formações internas por meio do Ensino a Distância, como os horários propostos para a realização das formações como sendo adequados, os quais foram flexíveis, sem horários específicos para o estudo, somente datas como prazos para a conclusão dos módulos e da formação na sua totalidade. Além disso, também apontaram que tiveram acompanhamento durante a formação, o que é muito importante para o sucesso de qualquer formação a distância. Dentre outros aspectos, os participantes ainda relacionaram como sendo vantagens percebidas do Ensino a Distância a flexibilidade de horários, possibilidade e facilidade de gestão do tempo, não necessidade de deslocar-se para fazer a formação. Por fim, houveram comentários a expor que o Ensino a Distância é o futuro da formação.

Também destacou-se alguns comentários dos colaboradores participantes como sendo negativos em relação a formação interna ser realizada na modalidade a distância. Alguns participantes demonstraram não se identificar com esta modalidade de ensino, citaram que as formações não são muito bem estruturadas e falta de motivação, que pode ser desencadeada por diversos fatores. Apesar das formações internas contarem com sessões síncronas, foi mencionado a falta

de interação entre os colegas e tutores durante a formação. Nesse caso, pode-se entender que os participantes não sentem falta da interação em si, mas do contato físico e da dinâmica presencial das formações. Por fim, houve comentários que demonstraram desagrado no facto de ter que investir o tempo livre para realizar as formações.

No geral, os participantes demonstraram tendência a preferir fazer novas formações internas presenciais do que na modalidade de Ensino a Distância, entretanto, somente cerca de 50% dos colaboradores participantes demonstraram ter interesse elevado em frequentar novas formações internas, facto que leva a crer que as insatisfações podem estar na estrutura das formações internas e nas suas características e não necessariamente na modalidade do Ensino a Distância em si.

4.2 Resultados da entrevista

A entrevista foi realizada por meio de videoconferência, utilizando a ferramenta Skype no dia 12/11/2020 e teve duração de 21 minutos e 51 segundos. Para fins de registo, recorreremos à gravação de áudio e vídeo da entrevista, devidamente autorizada pelo entrevistado, com as câmeras desligadas. A entrevista foi posteriormente transcrita na íntegra de modo a facilitar a categorização e a análise dos dados (Coutinho, 2011), além de possibilitar uma leitura geral das respostas.

Na tabela 4.6, apresenta-se os dados obtidos por meio da entrevista. Nas colunas **Categoria** e **Subcategoria** foram agregados os quatro grandes temas evidenciados na entrevista:

1. Sistema de Formação Interna
2. Avaliação das formações internas
3. O Ensino a Distância na formação interna
4. TIC na educação

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento...” (Bardin, 1977, p. 117)

Na coluna **Unidade de Registo** encontram-se os elementos mencionados durante a entrevista, e que estão em análise. Por fim, na coluna **Unidade de Contexto** encontram-se os excertos do texto que englobam e justificam a unidade de registo.

Tabela 4.6 - Resultados obtidos por meio da entrevista semi-estruturada

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Sistema de Formação Interna	Motivações para a empresa realizar formações internas	Competências técnicas Competências comportamentais	<i>as formações internas são possibilidades de colmatar algumas lacunas, quer sejam da parte técnica, quer sejam da parte comportamental</i>
	Proximidade entre as pessoas	Diminuição da distância	<i>um momento de estar juntos, e de diminuir aqui a distância entre as pessoas [...] as pessoas com a rotina do dia a dia acabam perdendo o contato com outros membros da equipa, o contato passa a ser muito disperso, então a formação permite com que as pessoas interajam, se conheçam, partilhem, troquem experiências</i>
	Público-alvo	Todos os colaboradores internos Formadores	<i>o público-alvo principal são os colaboradores de todos os Centros [...] o backoffice também costuma fazer (as formações) [...] há uma ideia de se formar também os próprios formadores, há uma necessidade de formação na equipa de formadores, mas nesse momento o foco principal são os colaboradores internos</i>
	Desafios da gestão da formação interna	Criar relevância Criar atratividade	<i>criar cursos que sejam relevantes para os próprios colaboradores, que eles sintam como relevantes</i> <i>sensibilizar os colaboradores da importância, da mais valia que é para o seu próprio percurso profissional</i> <i>criar cursos que sejam também atrativos e simples, dinâmicos, para que as pessoas também não se sintam cansadas, ou que vejam a formação como um peso a mais no final do dia.</i>

	Formação interna gera vantagem competitiva para a empresa	Alarga o campo de visão dos colaboradores	<i>alarga o leque de visão dos colaboradores [...] no que diz respeito a área de formação profissional em Portugal [...] além das suas atividades diárias. No que diz respeito a legislação, as normas existentes no país</i>
	Horário em que são realizadas as formações internas	Formações realizadas fora do horário de trabalho Gestão do horário de trabalho	<i>se momento nós não temos o horário... dentro do horário de trabalho, para realização das formações</i> <i>Antes da realização de formações internas a distância: Eram formações presenciais, tirávamos o dia de trabalho [...] as equipas não são muitas pessoas, portanto, há que se gerir aqui os dias e horários com alguma cautela [...] porque não temos como deixar os Centros vazios ou fechados para dia de formação</i>
Corpo Docente	Seleção dos docentes	Colaboradores internos	<i>As formações: são ministradas por colaboradores, por membros da equipa que tem capacitação [...] para ministrar [...] fazer a tutoria dos cursos</i>
	Capacitação dos docentes	Já são capacitados	<i>Normalmente já tem cursos na área. Já tem currículo que permitam fazer. (ministrar formações)</i>
Avaliação das formações internas	Avaliação de satisfação das formações internas	Registos no Moodle Os colaboradores gostam das formações	<i>no Moodle ficam registados os formulários de avaliação de satisfação das ações</i> <i>de uma maneira geral, gostam [...] médio/bom, acho que ficam satisfeitos</i>
	Interesse em frequentar ações de formação interna	Não há perceção do interesse dos colaboradores em frequentar novas ações de formação interna	<i>nesse momento não temos um formulário de pedidos de sugestão que fique associado as ações ministradas também, para termos essa perceção do que seria o pedido né, a formação de interesse</i>
O Ensino a Distância na formação	Vantagens do Ensino a Distância para a formação interna	Flexibilidade de horários (vantagem para a empresa)	<i>possibilita as pessoas uma flexibilidade maior para poder fazer o seu curso num horário que tem disponível [...] ter essa possibilidade de</i>

<p>interna</p>		<p>Flexibilidade de horários (vantagem para o formando)</p> <p>Padronização do conteúdo ensinado</p>	<p><i>flexibilidade de horário, penso que é a grande mais valia</i></p> <p><i>a vantagem para a empresa tem mais a ver com essa flexibilização dos horários, [...] a empresa não precisar do esforço das deslocações</i></p> <p><i>As pessoas verão exatamente os mesmos conteúdos [...] aqui é um pouco mais padronizado</i></p>
	<p>Desvantagens do Ensino a Distância para a formação interna</p>	<p>Dificuldade de interação</p> <p>Necessidade de autonomia, organização e planeamento</p>	<p><i>É exatamente a questão do contato humano, [...] existe um contato, existe uma integração, mas não é igual a integração do presencial</i></p> <p><i>enquanto numa formação presencial você transpõe [...] para um momento mais lúdico, mais de recreação, que muitas vezes as sessões síncronas (em cursos a distância) permitem com mais dificuldade.</i></p> <p><i>a exigência da autonomia [...] exige aqui alguma organização e algum planeamento, do dia, das atividades, da dedicação que vai ter ao curso, acho que é o ponto aqui mais difícil, o mais delicado da formação a distância</i></p>
<p>TIC na educação</p>	<p>O futuro das TIC no Ensino a Distância</p>	<p>A tendência é aumentar sua utilização</p> <p>Maior atratividade</p>	<p><i>cada vez mais vai ser utilizado [...] exige que esse sistema seja adotado em larga escala e com maior rigor</i></p> <p><i>deve-se desenvolver ainda mais no sentido dos cursos se tornarem mais atrativos. Acho que ainda existe um caminho grande para isso. Os cursos ainda não são atrativos o suficiente, de uma maneira geral</i></p>

			<i>acho que vão caminhar nesse sentido, se tornarem mais atrativos, mais ligados a jogos, a aplicativos em que a pessoa consegue muito rapidamente, de forma bastante suave, conseguir adquirir os conhecimentos [...] o mundo digital exige maior fluidez, maior rapidez</i>
--	--	--	---

Após a categorização e análise das respostas obtidas por meio entrevista realizada com a pessoa responsável pela Gestão da Formação da empresa, expõe-se a seguir os pontos-chaves relacionados com o presente estudo de caso.

No âmbito do Sistema de Formação Interna (SFI), percebe-se que as motivações que levam a empresa a realizar formações internas estão diretamente ligadas a promoção do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos seus colaboradores, competências essas que possam estar a representar lacunas no desempenho de suas funções laborais.

“as formações internas são possibilidades de colmatar algumas lacunas, quer sejam da parte técnica, quer sejam da parte comportamental”.

Atualmente, o SFI da empresa não abrange cursos direcionados aos formadores que atuam a recibos verdes na empresa, representando como público-alvo principal das formações internas, os colaboradores internos que trabalham a tempo integral.

“há uma ideia de se formar também os próprios formadores, há uma necessidade de formação na equipa de formadores, mas nesse momento o foco principal são os colaboradores internos”

Os colaboradores não têm uma carga horária definida do seu horário de trabalho para realizarem as formações internas a distância, sendo as mesmas realizadas fora do seu horário de trabalho. Ainda assim, as formações sendo realizadas no âmbito do Ensino a Distância, acaba por permitir um maior contato entre os colaboradores. Esse ponto torna-se relevante, considerando que a empresa tem diversos Centros de Formação Profissional em diferentes regiões de Portugal, fazendo que com que os colaboradores não tenham tanta proximidade, seja ela física ou não, pois os Centros de Formação trabalham de forma independente, não havendo necessidade de contato entre eles.

Dentre os desafios da gestão da formação interna, o responsável entrevistado cita a necessidade de motivar os formandos na realização dos cursos, evidenciando a relevância que os mesmos têm no seu próprio desenvolvimento: *“criar cursos que sejam relevantes para os próprios colaboradores, que eles sintam como relevantes [...] sensibilizar os colaboradores da importância, da mais valia que é para o seu próprio percurso profissional”.*

E como complemento a esta necessidade de motivação, está a necessidade de deixar os cursos atrativos e dinâmicos para que a experiência da formação não represente um peso a ser carregado pelo colaborador, *“criar cursos que sejam também atrativos e simples, dinâmicos, para que as pessoas também não se sintam cansadas, ou que vejam a formação como um peso a mais no final do dia”.*

Os resultados da formação interna podem ser muito significativos, tanto para os formandos quanto para a empresa, pois o conhecimento *“alarga o leque de visão dos colaboradores”*, contribuindo para que os mesmos tragam atualizações, novidades e inovações para dentro da empresa, gerando vantagem competitiva.

Quanto aos docentes que ministram as formações internas na empresa, já são colaboradores internos que não necessitam de formação extra, pois já são contratados com a qualificação de formadores, ou seja, com a habilitação para ministrar o portfólio das formações internas oferecidas pela empresa.

As avaliações de satisfação das formações internas realizadas ficam registradas na própria plataforma Moodle, onde são realizadas todas as formações. De uma maneira geral, o responsável entrevistado relata que de acordo com os resultados das avaliações de satisfação, os colaboradores gostam das formações internas frequentadas, numa avaliação geral de *“médio/bom, acho que ficam satisfeitos”*. Entretanto, com uma avaliação mediana conforme o exposto, é evidente que há questões que podem ser melhoradas e os colaboradores ficarem mais satisfeitos com as formações realizadas. No momento, não há formas de identificar se os colaboradores têm interesse em frequentar novas ações de formação interna, e tão pouco identificar que tipo de cursos gostariam de realizar (no que abrange nível e área de formação, por exemplo). Essa identificação só é possível atualmente por meio de pedidos informais para realização de formações, o que não ocorre com frequência.

Em relação ao Ensino a Distância na formação interna de colaboradores, o responsável entrevistado cita como vantagem a flexibilidade de horários, permitindo que cada participante estude conforme sua própria disponibilidade. *“possibilita as pessoas uma flexibilidade maior para poder fazer o seu curso num horário que tem disponível [...] ter essa possibilidade de flexibilidade de horário, penso que é a grande mais valia”*. Enquanto isso, a empresa não necessita articular deslocamentos de seus colaboradores para a realização das formações, bem como não despende das horas de trabalho dos mesmos para realizar formações.

Outra vantagem citada é uma maior padronização do conteúdo ministrado, pois *“as pessoas verão exatamente os mesmos conteúdos”*, considerando que todo o conteúdo a ser estudado já está previamente disponível para os formandos na plataforma.

Além das vantagens, também se apresentam desvantagens acerca do Ensino a Distância para a formação interna, como a dificuldade de interação entre os participantes, pois mesmo que hajam sessões síncronas durante a formação a distância, não há a integração da mesma forma que há em formações presenciais, onde é possível promover com mais facilidade *“um momento mais lúdico, mais de recreação”*.

Por fim, no Ensino a Distância também exige um certo nível de autonomia por parte do formando *“exige aqui alguma organização e algum planejamento, do dia, das atividades, da dedicação que vai ter ao curso, acho que é o ponto aqui mais difícil, o mais delicado da formação a distância”*. Esse ponto é visto como uma desvantagem pelo responsável entrevistado, pois o colaborador pode não ter a habilidade de autogestão.

Ao falar acerca do futuro das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) na educação, o responsável entrevistado diz que a tendência é utilizar as TIC cada vez mais para esse fim, comentando que há a necessidade de gerar atratividade na educação e que as TIC podem contribuir para esse feito, para os cursos *“se tornarem mais atrativos, mais ligados a jogos, a aplicativos em que a pessoa consegue muito rapidamente, de forma bastante suave, conseguir adquirir os conhecimentos [...] o mundo digital exige maior fluidez, maior rapidez”*.

Com base nesse trecho da resposta, percebe-se que a opinião se trata especificamente de cursos a distância. Mesmo após a contextualização de que a questão se referia as TIC aplicadas a

educação de forma mais abrangente, e não integrada no Ensino a Distância, acabamos por ficar com um feedback mais específico sobre cursos a distância e não propriamente sobre as TIC na educação englobando o Ensino a Distância e presencial, essa questão fica ainda mais evidente quando o responsável entrevista menciona que *“deve-se desenvolver ainda mais no sentido dos cursos se tornarem mais atrativos. Acho que ainda existe um caminho grande para isso. Os cursos ainda não são atrativos o suficiente, de uma maneira geral”*.

Numa perspetiva global das respostas as questões realizadas durante a entrevista, percebe-se que a empresa, representada pelo responsável pela gestão da formação, acredita na metodologia do Ensino a Distância, evidenciando uma série de vantagens tanto para os formandos, quanto para a própria empresa. Entretanto, percebe-se que as formações internas não tem uma avaliação a nível muito satisfatório pelos colaboradores, representando um índice de avaliação “médio/bom”, e não fica evidente uma possível preocupação por parte da empresa em melhorar esse índice de satisfação dos colaboradores em relação as formações internas oferecidas pela empresa.

Ao mesmo tempo que a empresa registra que a formação interna dos colaboradores diminui a distância entre os mesmos, pois representa *“um momento de estar juntos, e de diminuir aqui a distância entre as pessoas [...] as pessoas com a rotina do dia a dia acabam perdendo o contato com outros membros da equipa, o contato passa a ser muito disperso, então a formação permite com que as pessoas interajam, se conheçam, partilhem, troquem experiências”*, também evidencia que como desvantagem do Ensino a Distância para a formação interna de colaboradores *“é exatamente a questão do contato humano, [...] existe um contato, existe uma integração, mas não é igual a integração do presencial [...] enquanto numa formação presencial você transpõe [...] para um momento mais lúdico, mais de recreação, que muitas vezes as sessões síncronas (em cursos a distância) permitem com mais dificuldade”*.

5 Conclusões

5.1 Respostas às questões de investigação

Após aplicação dos instrumentos de coleta de dados e análise dos mesmos, temos como resposta às questões de investigação:

Questão 1 - Qual é a percepção dos colaboradores quanto a formação interna ser realizada na modalidade a distância?

Com base nas respostas fornecidas pela amostra do estudo apresentadas no subcapítulo 4.1 Resultado dos questionários, interpreta-se que os colaboradores na sua maioria acreditam que o Ensino a Distância é uma boa alternativa para a formação interna de colaboradores.

Apesar da não necessidade de deslocamento para uma sala de aula física, é percebido como importante a presença de um e-tutor. Numa visão global, a avaliação das formações internas realizadas foi boa, destacando o “apoio e acompanhamento prestado” como sendo bastante positivo, conforme demonstrado na tabela 4.2.

A flexibilidade de horários é percebida como uma grande vantagem do Ensino a Distância, sendo evidenciada por meio dos dados expostos na tabela 4.3, e ainda pelas tabelas 4.2 e 4.5, demonstrando ser o principal diferencial valorizado em relação as formações presenciais. Com a flexibilidade de horários, acompanha a autonomia na gestão do tempo. Não haver horários específicos para o estudo é percebido maioritariamente como “excelente”, conforme demonstrado no gráfico 4.6. Um dos respondentes cita que *“Tendo em conta o equilíbrio profissional e pessoal, é uma modalidade bastante prática e acessível para adaptação e enquadramento ao dia a dia”*.

Valoriza-se a possibilidade de realizar uma formação para pessoas que não tem como participar de formações presenciais, além de diminuir custos de deslocamentos, há flexibilidade de espaço para realização da formação, ou seja, a formação pode ser realizada em casa, no local de trabalho ou em qualquer outro local que seja considerado como adequado pelo formando. Além disso, a aprendizagem efetiva é percebida no Ensino a Distância, pois além dos colaboradores terem avaliado maioritariamente como “excelente” as formações a distância realizadas (gráfico 4.10), foi mencionado que a formação interna realizada foi útil para aplicação profissional, segundo Lopes (1994), quando uma empresa tiver colaboradores que apliquem os seus conhecimentos e habilidades adquiridos durante uma formação, existirão melhores condições de se criar maior produtividade e sucesso organizacional.

Para além das questões já citadas, conforme dados expostos na tabela 4.5 o Ensino a Distância é percebido como o futuro da formação, e também como uma forma de promoção da autonomia nos estudos, que pode ser vista como algo positivo, e também como um fator facilitador para dispersar nos estudos.

Conforme explícito na tabela 4.4, numa visão mais negativa em relação a utilização do Ensino a Distância na formação interna está a percepção da falta de interação para debates e troca de experiências entre os colegas de trabalho que estão a realizar as formações em conjunto. Além disso, os colaboradores participantes demonstram não gostar de investir seu tempo livre para a realização das formações, que por vezes é necessário quando se trata de formações a distância. Tudo isso resulta numa alta desmotivação para realizar as formações internas.

Questão 2 - Por que razão a empresa opta pelo Ensino a Distância para a formação interna dos colaboradores?

Após análise dos dados obtidos por meio da entrevista realizada com o responsável pela gestão da formação na empresa, percebe-se que as motivações para realização de formações internas visam o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, competências essas muito requeridas atualmente pelo mercado de trabalho, além de gerar vantagem competitiva para a empresa.

A empresa opta por executar a formação interna na modalidade de Ensino a Distância devido as vantagens percebidas que esta modalidade traz e que são expostas a seguir na Questão 3.

Questão 3 - Qual é a percepção da empresa sobre as vantagens do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores?

Dentre as vantagens percebidas pela empresa para a formação interna de colaboradores está a flexibilidade de horários, mostrando-se como vantagem tanto para a empresa quanto para os próprios colaboradores. Conforme fala do responsável pela gestão da formação na empresa, o Ensino a Distância na formação interna de colaboradores *“possibilita as pessoas uma flexibilidade maior para poder fazer o seu curso num horário que tem disponível [...] ter essa possibilidade de flexibilidade de horário, penso que é a grande mais valia”* e complementa a dizer que *“a vantagem para a empresa tem mais a ver com essa flexibilização dos horários”*.

A empresa demonstra perceber ainda como vantagem, a possibilidade de padronizar o conteúdo ensinado durante as formações *“As pessoas verão exatamente os mesmos conteúdos [...] aqui é um pouco mais padronizado”*, o que de facto contribui para que a empresa consiga manter a padronização dos seus processos e um nível mínimo de conhecimento necessário para que os colaboradores possam desempenhar suas funções.

Além das vantagens já apresentadas, o facto de as formações serem realizadas fora do horário de trabalho dos colaboradores, a empresa não precisa fechar os Centros de Formação para possibilitar o ajuntamento dos colaboradores e deslocações, que seria necessário se as formações fossem realizadas de maneira presencial. E ainda, as formações realizadas por meio do Ensino a Distância são ministradas pelos próprios colaboradores *“as formações: são ministradas por colaboradores, por membros da equipa que tem capacitação [...] para ministrar [...] fazer a tutoria dos cursos”*, o que faz com que os custos das formações para empresa sejam menores.

Questão 4 - Qual é a percepção da empresa sobre as desvantagens do Ensino a Distância na formação interna de colaboradores?

Identifica-se como desvantagem na percepção da empresa a dificuldade de interação entre os formandos, na formação interna realizada por meio do Ensino a Distância “*existe um contato, existe uma integração, mas não é igual a integração do presencial*”.

A própria necessidade de autonomia nos estudos também é vista como uma desvantagem por parte da empresa, talvez pelo facto das formações internas terem um alto índice de desistência.

5.2 Considerações finais

O Ensino a Distância esteve em foco durante todo este estudo, que citou diversos aspectos relacionados as percepções dessa modalidade de ensino por parte dos colaboradores e do responsável pela gestão da formação interna de uma empresa.

Os olhos foram voltados para a inserção da educação nas empresas, mas apesar do foco estar nas organizações, a formação traz conhecimentos aplicáveis na vida pessoal e profissional do colaborador, além de não limitar sua aplicação a um único local de trabalho ou função. Ao investir em conhecimento, amplia-se o leque de opções e oportunidades.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, existem diferentes conceitos relacionados com o Ensino a Distância. Entretanto, o essencial trata-se da utilização das TIC na educação. É preciso ter clareza de que questões levantadas na apresentação dos resultados apresentam muitas variáveis possíveis de serem exploradas em estudos complementares.

A função desempenhada pelos participantes que responderam o questionário, é considerada chave para a atividade profissional da empresa, portanto, os respondentes tornam-se público-alvo principal para as formações internas. Apesar do índice de desistência das formações internas ser de 50%, numa visão geral, o Ensino a Distância se mostrou bastante positivo para a formação interna dos colaboradores, tanto do ponto de vista dos próprios colaboradores, quanto da empresa. É uma realidade pessoas com dificuldades informáticas realizarem cursos a distância, e isso poderia ser um fator provocador das desistências nas formações internas, entretanto, percebe-se que isto não ocorreu. Os participantes são majoritariamente jovens, com idade entre 23 e 35 anos e não mencionaram ter dificuldades informáticas ou com a própria plataforma onde realizaram as formações. Pessoas com esta faixa etária não costumam apresentar muitas dificuldades com o computador e internet, e no caso dos colaboradores participantes, necessitam inclusive manusear ferramentas informáticas no seu dia a dia de trabalho.

Dentre as vantagens e pontos positivos apontados pelos participantes, foi mencionado que o Ensino a Distância é o futuro da formação. Como investigadora e profissional da área da educação, particularmente diria que é o presente, e que essa questão ficou claramente perceptível

com as estratégias na área da educação adotadas durante a pandemia mundial que se vive no momento em que essa tese de mestrado é desenvolvida.

Correlacionando as percepções dos colaboradores e da empresa em relação ao Ensino a Distância na formação interna de colaboradores, é possível identificar que as dificuldades de interação no Ensino a Distância fazem parte da percepção de ambos, esse quesito pode ser facilmente estudado e modificado por meio das estratégias adotadas pelo e-tutor. A autonomia nos estudos, organização e planejamento também são questões mencionadas pelos colaboradores e pela empresa, e que podem ser considerados como um desafio, já que nem todas as pessoas tem facilidade com o autoestudo.

Ao abordar os desafios, a empresa também apresenta-os no quesito relevância e atratividade, onde o desafio está em *“criar cursos que sejam também atrativos e simples, dinâmicos, para que as pessoas também não se sintam cansadas, ou que vejam a formação como um peso a mais no final do dia”*.

Para a empresa, destaca-se como atrativa a realização das formações internas na modalidade de Ensino a Distância pelo facto de trazer vantagem competitiva para a empresa e a não necessidade dos colaboradores despenderem da carga horária de trabalho para realização das formações, além da diminuição de custos com deslocações dos mesmos. A padronização de conteúdos também se mostra pertinente nesse processo. Para os colaboradores, a flexibilidade proporcionada pelo Ensino a Distância torna-se atrativa para a realização de formações internas. A gestão do tempo, não haver horários específicos para o estudo e principalmente a flexibilidade de horários tornam-se questões relevantes para a realização das formações. Por outro lado, os colaboradores demonstram não gostar de despender seu tempo livre para realização das formações.

Por fim, é importante mencionar que pode-se fazer generalizações com os comentários citados mais vezes nas questões abertas do questionário. Certamente, se tivéssemos uma amostra maior, os resultados poderiam ser representados com maior efetividade.

5.3 Futuras investigações

No sentido de aprofundar as conclusões deste trabalho, são necessários novos estudos para uma melhor compreensão de alguns aspectos.

O primeiro trata-se de identificar o motivo pelo qual o índice de desistência é elevado, representando 50% dos colaboradores participantes desta pesquisa. Esse índice não parece estar relacionado com a modalidade de Ensino a Distância, estaria então relacionado a comunicação interna? Falta de motivações para realizar as formações?

Há comentários realizados por colaboradores nas questões de respostas abertas do questionário que mencionam “formações não muito bem estruturadas”, considerando que esse comentário é baseado em uma experiência de formação interna, o que essa percepção de “falta de estrutura” significa? Algo relacionado a comunicação? Ou aos conteúdos abordados?

As competências demandadas pelo mercado de trabalho variam muito de contexto para contexto, de empresa para empresa. Entretanto, no site do FEM (Fórum Econômico Mundial) que acontece em Davos na Suíça, onde reúne os principais líderes empresariais e políticos, assim como intelectuais e jornalistas selecionados para discutir as questões mais urgentes enfrentadas mundialmente, incluindo as competências profissionais, apresentam-se as competências profissionais mais demandadas para o ano de 2015, bem como a estimativa das competências que seriam mais demandadas no ano de 2020 em diante, conforme podemos ver a seguir.

2015	2020
1º Resolução de problemas complexos	1º Resolução de problemas complexos
2º Coordenar-se com outros	2º Pensamento crítico
3º Gestão de pessoas	3º Criatividade
4º Pensamento crítico	4º Gestão de pessoas
5º Negociação	5º Coordenar-se com outros
6º Controle de qualidade	6º Inteligência emocional
7º Orientação para o serviço	7º Tomada de decisão e discernimento
8º Tomada de decisão e discernimento	8º Orientação para o serviço
9º Saber ouvir	9º Negociação
10º Criatividade	10º Flexibilidade cognitiva

Fonte: Adaptado de Gray (2016)

Pode-se observar que de 2015 para 2020 houve uma alteração de ordem das competências mais requeridas, bem como o surgimento de novas competências em 2020, nomeadamente “Inteligência emocional” e “Flexibilidade cognitiva”. Nesse contexto, sugere-se uma investigação acerca da relevância e impacto de abordar conteúdos relacionados a área comportamental, além da área técnica nas formações internas de uma empresa.

5.4 Constrangimentos ao estudo

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa que usufrui do Ensino a Distância no Sistema de Formação Interna a fim de formar seus colaboradores, entretanto, o Sistema de Formação Interna é relativamente recente, com poucas formações no portfólio, e ainda em fase de consolidação.

Houve claramente um baixo interesse dos colaboradores em responder ao questionário proposto. Considerando que a participação nesta pesquisa não se trata de algo que represente importância na vida pessoal e profissional da população do estudo, a pandemia mundial causada pelo COVID-19 demonstra grande influência nessa questão, já que os colaboradores ficaram com grande carga de trabalho durante esse período, além da influência psicológica causada pelo confinamento e aumento do desemprego.

Considerando que 76% dos colaboradores trabalham a mais de 2 anos na empresa, as respostas podem ter sido influenciadas pelo facto dos participantes já estarem habituados com as estratégias de Ensino a Distância adotadas pela empresa. Afinal, os colaboradores respondentes vendem cursos a distância executados da mesma forma na qual são realizadas as formações internas.

Por fim, houve a limitação do investigador não dominar a língua inglesa, o que dificultou a busca de referências escritas em Inglês, sejam bibliográficas ou de projetos desenvolvidos em outros países.

Referências bibliográficas

- Aires, L. (2016). *e-Learning, Educação Online e Educação Aberta: Contributos para uma reflexão teórica*. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distância, 19 (1), 253-269.
- Aranha, M. L. A. (1990). *Filosofia da educação*. (2ª ed rev. e ampl.) São Paulo: Moderna.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de contenu*. (L. A. Reto e A. Pinheiro, Trad). Lisboa : Edições 70.
- Cação, R. & Dias, P. (2003). *Introdução ao E-Learning*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Christeinsen, C.; Horn, M.; Johnson, C. (2009). *Inovação na sala de aula: como a inovação de ruptura muda a forma de aprender*. Porto Alegre: Artmed.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª Ed). Barueri : Manole.
- CIP, Confederação Empresarial de Portugal. (2019). *O futuro do trabalho em Portugal*. Bleed. 120.
- Coutinho, C.P. (2018). *Metodologia De Investigação Em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª ed). Coimbra: Edições Almedina.
- DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). *E-Learning in Organizations*. Journal of Management, 31(6), 920-940.
- Eboli, M. P., Junior, F. H., Cassimiro, W. T. (2011). *Educação Corporativa: Governança, Dinâmica e Estrutura das Universidades Corporativas no Brasil*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. EnGPR.
- Filatro, A. (2009). *As teorias pedagógicas fundamentais em EaD*. In: Litto, Frederic M.; Formiga, Manuel M. M. (Org.). *Educação à distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Fischer, G. (2000). *Lifelong learning—more than training*. Journal of Interactive Learning Research, 11(3), 265-294.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do Oprimido*. (17ª ed.) Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2003) *Educação e Poder: Introdução à Pedagogia do Conflito*. (13ª ed). São Paulo: Cortez.

Garcia Peñalvo, F. J. (2005). *Estado actual de los sistemas elearning. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 6:2. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201021055001.pdf>

Garrison, D. R. (1985) *Three generations of technological innovations in distance education*, Distance Education, 6:2, 235-241. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/248084728_Three_generations_of_technological_innovations_in_distance_education

Gomes, M. J. (2003). *Gerações de inovação tecnológica no Ensino a Distância*. Revista Portuguesa de Educação, 16, 137-156.

Gomes, V. H. S. et al. (2020). *Educação Corporativa a Distância: uma Revisão Integrativa*. EaD em Foco, 10(2), e1034. doi: 10.18264/eadf.v10i2.1034.

Gray, Alex. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Keegan, D. Et al. (2002). *E-learning: o papel dos sistemas de gestão da aprendizagem na Europa* / Desmond Keegan... [et al.]. (Formação a distância e e-learning. Livro técnico : 1.

Lagarto, J. R. (2002). *Ensino a Distância e formação contínua: uma análise prospectiva sobre a utilização do Ensino a Distância na formação profissional contínua de activos em Portugal*. (1ª Ed). (Formação a distância & e-learning. Estudo de investigação).

Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. (Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34.

Lopes, H. (1994). *O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho*. In Estado Actual da Investigação em Formação. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Mendonça, G. A. A. (2014). *As tecnologias na educação a distância*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Disponível em: <http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/115.pdf>

Moran, J. M. (2002a). *O que é um bom curso a distância*. ECA/USP. Disponível em: http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_online/bom_curso.pdf

Moran, J. M. (2002b). *O que é Educação a Distância*. Disponível em: <http://www.virtual.nuca.ie.ufrj.br/infoeducar/artigos/moran2.htm>.

Moreira, M. A. (1999). *Teorias da aprendizagem*. São Paulo: EPU.

Pires, V. (2005). *Economia da educação: para além do capital humano*. São Paulo: Cortez.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). *The science of training: A Decade*. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 471-99.

Sangrà, A., Vlachopoulos, D., e Cabrera, N., & Bravo, S. (2011). *Hacia una definición inclusiva del e-learning*. Barcelona : eLearn Center. UOC.

Senge, P. M. (2004). *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (OP Traduções). (16ª ed.). São Paulo: Editora Nova Cultural.

Silva, A. F. (2006). *Controlo do aluno e avaliação no Ensino a Distância (EAD): a experiência do Centro Naval de Ensino à Distância (CNED)*. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 40-3, 149-186.

Strother, J. B. (2002). *An assessment of the effectiveness of e-learning in corporate training programs*. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(1).

Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Velada, A. R. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. (Tese de Doutoramento). ISCTE, Portugal.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (Daniel Grassi). (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexo A – Questionário

Caracterização do respondente

1. Idade

- Entre 18 e 22 anos
 Entre 23 e 35 anos
 Entre 36 e 49 anos
 50 anos ou mais

2. Género

- Masculino
 Feminino
 Outro

3. Escolaridade

- Ensino Secundário (concluído)
 Licenciatura (não concluída)
 Licenciatura (a decorrer)
 Licenciatura (concluída)
 Mestrado (não concluído)
 Mestrado (a decorrer)
 Mestrado (concluído)
 Doutoramento (não concluído)
 Doutoramento (a decorrer)
 Doutoramento (concluído)

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
 Mais de 1 e menos de 2 anos
 Mais de 2 e menos de 5 anos
 Mais de 5 anos

Avaliação da experiência em formações internas realizadas na modalidade de Ensino a Distância

5. Qual o seu status final na(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Aprovado			
Reprovado			
Desistente			

6. A(s) formação(ões) no qual você participou, teve acompanhamento de um e-Tutor? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Sim			
Não			

7. Como avalia a qualidade do(s) programa(s) da(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			

Péssima | | |

8. Como avalia a qualidade dos materiais utilizados na(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

9. Como você avalia a plataforma utilizada durante a realização da(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

10. Como você avalia a horário/calendário da(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

11. Como você avalia a adequação da duração da(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

12. Como você avalia a adequação do seu espaço disponível onde realizou a(s) formação(ões) a distância? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

13. Como você avalia o(s) e-tutores(es) que colaboraram na(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			
Não se aplica			

14. Numa visão global, como você avalia a(s) formação(ões) a distância realizada(s)? (entre 1 e 3 últimas formações)

	Form. 1	Form. 2	Form. 3
Excelente			
Boa			
Suficiente			
Ruim			
Péssima			

14.1 Por favor justifique de forma sintética sua resposta:

15. Na sua opinião, quais as principais vantagens de fazer uma formação interna a distância? (por favor seja sintético e não ultrapasse 3 parágrafos)

16. Na sua opinião, quais são as principais desvantagens de fazer uma formação interna a distância? (por favor seja sintético e não ultrapasse 3 parágrafos)

17. Qual é a sua opinião mais geral sobre a modalidade de Ensino a Distância?

Percepção e interesse acerca do Ensino a Distância para a formação interna

18. Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas na modalidade de Ensino a Distância?

- () Elevado
- () Médio
- () Reduzido

19. Qual o seu interesse em frequentar eventuais novas formações internas presenciais?

- () Elevado
- () Médio
- () Reduzido

Anexo B – Entrevista semi-estruturada

Caracterização do respondente

1. Que cargo ou função você ocupa na empresa?
2. Qual é a sua formação acadêmica?
3. Qual foi sua trajetória dentro da empresa? (Breve relato)

Estrutura do Sistema de Formação Interna (SFI)

4. O que motiva a empresa a formar internamente seus colaboradores?
5. Quem é o público-alvo das formações internas? (Setores, funções, há prioridades?)
6. O SFI possibilita o acesso a formação a todos os colaboradores? (De todas as áreas da empresa? Se não, quais são os critérios)
7. Quais são os desafios da gestão da formação interna de colaboradores?
8. Você considera que o SFI gera vantagem competitiva para a empresa? (Por quê?)
9. Os colaboradores são liberados de suas atividades rotineiras durante o período de realização do curso? (Podem fazer os cursos dentro do horário de trabalho? Fora do horário de trabalho?)

Corpo Docente

10. Como é definido o corpo docente das formações? (Existem critérios de seleção?)
11. Os formadores que atuam na formação interna dos colaboradores passam por algum treinamento específico?

Avaliação das formações internas

12. Como é feita a avaliação de satisfação das formações internas ofertadas? (Qual tem sido o resultado geral de satisfação dos colaboradores?) – Se não for feita avaliação, na sua opinião, qual tem sido a percepção dos colaboradores em relação às formações internas realizadas?
13. Os colaboradores (no papel de formandos), demonstram interesse em realizar novos cursos e formação para o seu desenvolvimento profissional?

O Ensino a Distância na formação interna

14. Qual é a sua percepção geral sobre o Ensino a Distância?
15. Quais são as vantagens de formar colaboradores utilizando o Ensino a Distância?
16. Quais são as desvantagens de formar colaboradores utilizando o Ensino a Distância?
17. Qual é a sua percepção sobre o futuro do uso das TIC na educação?