

Treinamento online com ferramentas de design instrucional para melhorar o desempenho dos consultores de atendimento - Um estudo aplicado à área médica**FERNANDA EDILEUZA RICCOMINI DE SOUZA**Universidade Nove de Julho
fernanda.riccomini@gmail.com**LETICIA OLIVEIRA DOS OUROS**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leticia.ouros@gmail.com**CLAUDIA BRITO SILVA CIRANI**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
claudiacirani@uni9.pro.br**ROBERTO LIMA RUAS**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roberuas@gmail.com



TREINAMENTO *ONLINE* COM FERRAMENTAS DE *DESIGN* INSTRUCIONAL PARA MELHORAR O DESEMPENHO DOS CONSULTORES DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO APLICADO À ÁREA MÉDICA

Resumo

O setor de atendimento ao cliente telefônico (*call centers*) possui diversas dificuldades na implantação de treinamentos, principalmente quando esses acontecem durante período de experiência, tais como: alta rotatividade, *budget* reduzido, disponibilidade (tempo e espaço), capacitação em larga escala, excesso e alterações de regulamentações específicas para cada segmento de atendimento. Com isto, este relato técnico tem como objetivo descrever o desenvolvimento de um treinamento *online*, utilizando ferramentas de *design* instrucional, para consultores de atendimento, visando a melhoria do desempenho desses consultores recém contratados em uma operadora de saúde. Para a elaboração do relato iniciou-se uma pesquisa teórica sobre o assunto e posteriormente foi realizada a observação direta, durante o processo de desenvolvimento do projeto do treinamento à distância sob o olhar das atividades do profissional *designer* instrucional. As principais conclusões deste relato sugerem que o *design* instrucional no desenvolvimento desta solução *online* trouxe pontos positivos, como a adequação do *design* às necessidades da organização, otimizando custos operacionais, incentivando a aprendizagem, motivando os funcionários e agregando valor ao treinamento de novos colaboradores.

Palavras-chave: *E-Learnig*; Educação Corporativa; *Design* Instrucional; Qualificação.

Abstract

The call customer service sector has several difficulties in the implementation of training, especially when these happen during the period of experience, such as: high turnover, reduced budget, availability (time and space), large-scale training, And changes in regulations specific to each service segment. With this, this technical report aims to describe the development of an online training, using instructional design tools, for service consultants, aiming to improve the performance of these consultants newly hired in a health care provider. For the elaboration of the report a theoretical research was started on the subject and later was realized the direct observation, during the process of development of the project of the distance training under the look of the activities of the professional instructional designer. The main conclusions of this report suggest that the instructional design in the development of this online solution has brought positive points, such as the adequacy of the design to the needs of the organization, optimizing operational costs, encouraging learning, motivating employees and adding value to the training of new employees.

Keywords: *E-Learnig*; Corporate Education; Instructional Design; Qualification.



Introdução

O uso da educação à distância (EAD) como modalidade para capacitar e qualificar a mão de obra vem ganhando espaço, visto que o custo inicial do desenvolvimento do treinamento é compensado com a possibilidade de capacitar a equipe em larga escala, atualizar continuamente as informações e manter o conhecimento na organização. O processo de aprendizagem dinamiza o autodesenvolvimento de cada aluno/colaborador; e há a valorização do trabalho multidisciplinar e em equipe, tornando os treinamentos mais atraentes aos participantes (Rodrigues, Franco, & Braga, 2010).

No setor de atendimento ao cliente telefônico (*call centers*) há diversas dificuldades na implantação de treinamentos, principalmente quando esses acontecem durante período de experiência. Essas dificuldades podem ser elencadas em alta rotatividade, *budget* reduzido, disponibilidade (tempo e espaço), excesso e alterações de regulamentações específicas para cada segmento, capacitação em larga escala, entre outras.

Nesse sentido, este estudo reconhece a relevância e a necessidade de apresentar uma sugestão para a implantação de um treinamento que possibilite capacitar e melhorar o desempenho dos colaboradores que trabalham na área de atendimento ao cliente (*call center*), minimizando as interferências negativas que acontecem em treinamentos corporativos desse tipo.

Portanto, este relato técnico tem como objetivo descrever o desenvolvimento de um treinamento *online*, utilizando ferramentas de *design* instrucional, para consultores de atendimento, recém contratados, de uma operadora de saúde. A área da saúde foi escolhida como objeto de estudo por ter um ambiente altamente regulamentado o que dificulta qualquer tipo de implantação de treinamento.

O relato técnico foi elaborado a partir da construção de cada etapa do projeto de desenvolvimento do treinamento *online*, idealizado por um *designer* instrucional em 2013, com base nas demandas de treinamento e contexto observados.

Esse trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na Seção 2 é apresentado o referencial teórico, relacionado com aprendizagem organizacional, educação corporativa e ferramentas de *design* instrucional. A Seção 3 apresenta a metodologia explicando como foi feito o relato técnico. A Seção 4 apresenta a descrição dos resultados obtidos e, por fim, a Seção 5 mostra as considerações finais.

2 Referencial Teórico

No ambiente corporativo, por conta das grandes mudanças que aconteceram nas últimas décadas, como globalização, acesso a tecnologias, redução do ciclo de vida dos produtos, controles de qualidade, internacionalização, exigência do consumidor, etc., a forma como os negócios aconteciam mudaram, aflorando a necessidade de mais investimentos no capital intelectual das organizações, por meio da capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoal (Ghedine, Testa, & Freitas, 2006).

Muitos estudiosos, incluindo os teóricos organizacionais, pesquisaram o tema processos de aprendizagem organizacional e entre eles há um consenso de que o aprendizado organizacional é essencial para a saúde e sobrevivência organizacional, envolvendo a criação e aquisição de novos conhecimentos (Garvin, 1998). A aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo no qual os indivíduos de uma organização se deparam com um problema e, a partir dele, passam a questionar e rever as suas práticas (Faé, 2012).



Os processos de aprendizagem nas organizações são relevantes para as teorias de mudança organizacional, não só por reconhecerem a tendência à mudança contínua nas organizações, mas também devido a acirrada competição e união de diferentes níveis de análise, do individual, grupal, ao organizacional (Ruas & Antonello, 2003). Muitos pesquisadores descreveram os processos de aprendizagem de maneira abstrata, sem tentar agrupar ou categorizá-los, entretanto, existem padrões subjacentes persistentes, que foram muito bem explorados e descritos por David Garvin em 1998 quando publicou o artigo intitulado *The Processes of Organization and Management*.

Garvin (1998) categoriza quatro processos que abrangem a aprendizagem organizacional: aquisição, interpretação, disseminação e retenção de conhecimento. Para o autor, as organizações tendem a utilizar as mesmas abordagens, evidenciando as que se encaixam em suas culturas e foram adaptadas às suas necessidades. Com o tempo essas abordagens se institucionalizam como modo dominante ou estilo de aprendizagem da organização. Ressalta-se que Huber (1991) havia agrupado os processos de aprendizagem de maneira similar, utilizando os constructos: aquisição de conhecimento; distribuição de informação; interpretação de informação; e memória organizacional.

A educação corporativa está intrinsicamente ligada aos processos de aprendizagem organizacional. Conforme o site do Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços:

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços. Acesso em 23 mai.17).

A educação corporativa tem sua origem nos Estados Unidos, quando muitas organizações almejavam se tornar referências na economia global utilizavam práticas educacionais para ganhar vantagem competitiva (Meister, 1999). Mais que um processo, a educação corporativa é um trabalho contínuo e estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, isto é, dos *stakeholders*, bem como para a melhoria do desempenho (Meister, 1999; Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007)

Nas organizações em que a aprendizagem organizacional não é facilitada correm o risco de ter suas capacidades minimizadas (Tannenbaum, 1997). A essência das atuais organizações está na multidiversidade e multidisciplinariedade de seus trabalhadores. Nelas trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com destaque no incremento da capacidade do indivíduo em aprender (Meister, 1999).

O conceito de educação corporativa surge nas organizações como uma oportunidade para o processo de aprendizagem contínua e um ajuste no descompasso e desnível dos trabalhadores no que tange à questão de sua formação e ensino (Bianchetti & Quartiero, 2005).

A maioria dos estudos considera que a aprendizagem traz inovação, pois estimula a criatividade, aumenta a capacidade de absorção e melhora a percepção quanto às novas oportunidades, (Montes, Moreno & Morales, 2005; Damanpour, 1991).



A aprendizagem *online* é inovadora e vem incentivando o crescimento da implantação de treinamentos de EAD nas organizações por diversos fatores, como por exemplo, o baixo custo de aplicação, a atualização rápida das informações, a facilidade temporal e espacial, entre outros (Ghedine, Testa, & Freitas, 2006). Desta forma, o que prevalece no treinamento são as ferramentas assíncronas, que se caracterizam pelos participantes não terem a necessidade de estar reunidos num mesmo espaço de tempo para que haja a interação (Rodrigues, Franco, & Braga, 2010, p.140), tal como a ferramenta de *design* instrucional.

O *design* instrucional é uma ferramenta pedagógica, que se utiliza de diversos elementos, técnicas e teorias pedagógicas focadas na aprendizagem. No projeto proposto a abordagem pedagógica utilizada foi o construtivismo com ênfase na aprendizagem significativa. Um dos representantes dessa abordagem é David Ausubel que propõe em sua teoria de aprendizagem que os conhecimentos prévios dos alunos sejam valorizados, para que possam construir estruturas mentais utilizando, como meio, mapas conceituais que permitem descobrir e redescobrir outros conhecimentos (Rodrigues, Franco, & Braga, 2010, p.133).

São três as ferramentas que compõe o *design* instrucional: mapa de atividades, matriz do *design* instrucional e *storyboard*. O mapa de atividades é um recurso que orienta os professores na elaboração de um treinamento virtual, dispondo de um planejamento detalhado de atividades - criação de textos, exercícios de fixação tanto dissertativos quanto de verdadeiro ou falso, jogos e criação de slides - que são apresentadas ao aluno via Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (Rodrigues, Franco, & Braga, 2010, p.99), estimulando a melhora da escrita, do raciocínio lógico, da argumentação assertiva e da criatividade. Tais fatores são importantes para quem lida com a atividade de atendimento ao cliente.

A matriz de *design* instrucional é utilizada para detalhar alguma atividade mais complexa do mapa de atividades, geralmente usada para completar o mapa, possibilitando mais detalhes de informações. O *storyboard* é um recurso utilizado na área de publicidade, em animações e em cinema como um projeto de uma sequência de cenas cinematográficas; é um esboço de um projeto multimídia, com alto nível de detalhe, que possibilita demonstrar para todos os envolvidos a funcionalidade do produto final (Filatro, 2008).

3 Metodologia

Este trabalho é um relato técnico, que tem como objetivo “apresentar os resultados de uma intervenção administrativa, técnica ou gerencial numa organização realizada com critérios metodológicos” (Biancolino, Kniess, Maccari, & Jr., 2012, pg. 299).

O relato foi desenvolvido através de observação direta, que aconteceu durante todo o processo de elaboração da proposta do treinamento, no acompanhamento das atividades do *designer* instrucional. Observações diretas são aquelas que o pesquisador realiza e registra sobre o comportamento das pessoas ou do ambiente pesquisado (Creswell, 2010). Esse tipo de abordagem é útil por disponibilizar informações extras sobre o objeto de estudo (Yin, 2001/1984). Incluem-se também observações de reunião, dos locais de trabalho, locais de encontro, fotografias do local de estudo e outras atividades semelhantes.

A partir das reuniões iniciais entre a gestão da central de relacionamento e o *designer* instrucional, foram verificadas as necessidades do público e do treinamento, gerando um *checklist* com todas as informações. Posteriormente, desenvolveu-se o



cronograma de trabalho e foram levantadas as necessidades dos recursos físicos, humanos, materiais e financeiros, que serão detalhados na Seção a seguir. Com a estrutura do projeto pronta, foram observadas e analisadas as estratégias e recursos de planejamento que seriam aplicados.

Portanto, o projeto aconteceu em quatro etapas. A primeira se deu com o embasamento teórico acerca dos assuntos relacionados; a segunda pelo desenvolvimento do *checklist* com as informações e necessidades apontadas para o desenvolvimento do treinamento; a terceira pelo desenvolvimento do cronograma de trabalho e pelo levantamento das necessidades dos recursos físicos, humanos, materiais e financeiros; e a quarta se deu pela observação e análise das estratégias e recursos de planejamento que foram aplicados.

4 Análise dos Resultados

4.1 Contexto

O projeto foi desenvolvido para uma operadora de saúde fundada em 1980 e que atualmente é referência no grande ABCDRM (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Ribeirão Pires e Mauá).

O atendimento estava caracterizado 95% como receptivo, tendo como principal demanda o agendamento de consultas e exames e os restantes 5% referentes a outros serviços de atendimento ao cliente (SAC).

A empresa cresceu e a equipe de atendimento mais ainda, cerca de 800% entre 2005 e 2013. Devido a esse crescimento, novas características foram assumidas em relação às dimensões da equipe e metas, o que forçou o aumento da produtividade e da qualidade para a manutenção do diferencial em um mercado muito competitivo. Tais fatores instigaram os gestores a pensar em maneiras de treinar suas equipes, entretanto, como a atividade fim da empresa não era de características administrativas (atendimento), mas sim “médicas”, os recursos e esforços para o setor de atendimento eram escassos.

Outro fator de complicação para aplicar treinamentos foi o aumento do *turnover*, que é muito comum em ambiente de *call centers*. Por existir alta rotatividade de pessoal e, conseqüentemente, a necessidade de aplicação de treinamentos admissionais quase que constantemente, havia a necessidade de se desenvolver treinamentos rápidos e bem estruturados.

Além disso, a estrutura desses treinamentos era uma questão importante, já que a área da saúde é altamente regulamentada pela Agência Nacional da Saúde (ANS) cujas normas são alteradas com frequência. Então, além da qualidade e agilidade do atendimento, as informações precisavam ser legítimas e assertivas.

Mesmo com o expressivo aumento nas contratações, a estrutura da central de relacionamento não havia mudado desde 2005, o que também dificultava o uso do espaço para a aplicação de cursos e/ou treinamentos.

Diante de todas as problemáticas apresentadas para se implantar treinamentos junto à equipe de atendimento, a gestão da central de relacionamento deu início ao desenvolvimento de um treinamento *online* (modalidade EaD), em parceria com um *designer* instrucional, direcionado aos consultores de atendimento recém contratados. Esse processo será apresentado a seguir.

4.2 Dados Específicos do Projeto

O treinamento desenvolvido foi direcionado aos novos consultores de atendimento que estavam em período de experiência, ou seja, os primeiros 90 dias da



admissão. Para realizar o treinamento o grau de escolaridade exigido era o mesmo exigido para a contratação, isto é, ensino médio completo ou cursando, no caso dos colaboradores aprendizes. A faixa etária do público variava conforme faixa etária dos colaboradores, porém, eles possuíam entre 17 e 35 anos. Não eram necessários requisitos complexos, apenas conhecimento do próprio sistema da operação, noções básicas do pacote *office* e internet. A estimativa de recursos humanos para o projeto foi de uma pessoa responsável por treinamento e desenvolvimento e uma pessoa técnica em Tecnologia da Informação. Esses funcionários já atuavam em outras atividades ligadas à operação da central de relacionamento. Para os recursos materiais seriam utilizados os computadores da própria central, que poderiam ser utilizados, porém como o treinamento seria *online*, a acessibilidade dependeria da utilização do sistema, onde o consultor estivesse.

O suporte pedagógico ao colaborador seria por meio do correio eletrônico, mas como a supervisora de treinamento da central seria a responsável pela condução e coordenação do treinamento, ela poderia ser consultada pessoalmente se necessário. Entretanto, esse não era o objetivo, já que o treinamento seria todo realizado à distância, inclusive suas avaliações. Essa supervisora realizaria o papel de tutora, função essencial ao sucesso do treinamento. Grande parte da qualidade do treinamento depende do papel desempenhado pelo tutor. “Ele acompanha e avalia o desenvolvimento do aluno e é imprescindível na motivação e estímulo da autoavaliação” (Nunes, 2012, p.280). Para cada aula realizada, haveria atividades avaliativas. O treinamento também contemplava os consultores com deficiência e, portanto, foi desenvolvido pensando nas necessidades pontuais de todos da equipe (cadeirante, baixa visão e pouca mobilidade).

O treinamento proposto tinha a duração de dez aulas, ao longo de dois meses e meio, sendo uma aula semanal. A carga horária total era de quarenta horas. Como o treinamento estava ligado a uma condição de capacitação da mão de obra recém-contratada, seria realizado cerca de duas semanas após contratação, pois nas duas primeiras semanas seria realizado o treinamento técnico básico, para que o consultor de atendimento, após sua realização, já conseguisse desenvolver seu atendimento, ainda que fosse com o auxílio do supervisor.

O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) utilizado foi o TelEduc, que possui fácil utilização, tanto para o usuário quanto para o administrador do sistema. No mercado há a disponibilidade de diversos ambientes denominados AVAs. Pode-se relacionar como ambientes gratuitos o TelEduc e o *Moodle* e *Blackboard*, *Cadsoft* e *Microsiga* como proprietários (Franciscato, Ribeiro, Mozzaquatro & Medina, 2008). Cada ambiente tem uma estrutura diferente, porém, na hora da escolha deve-se levar em conta o potencial didático-pedagógico do software e os objetivos do treinamento.

A avaliação final do treinamento seria disponibilizada em questionário e preenchida pelos colaboradores por meio do próprio sistema. A avaliação dos resultados alcançados seria disponibilizada, para os diretores da organização ou responsáveis pela idealização do projeto, após 120 dias do início da 1ª turma. Depois os resultados seriam apresentados em reuniões a cada trimestre.

Para que o projeto fosse implantado, deveriam ser levadas em consideração todas as suas fases. Para a realização da primeira turma, o tempo aproximado de implantação era de 30 semanas. Sendo as fases distribuídas, conforme cronograma de trabalho.

Os custos envolvidos foram calculados de forma proporcional, pois o projeto foi desenvolvido dentro da estrutura da organização, utilizando a mão de obra de seus



funcionários em horário convencional de trabalho. Nesses valores já foram contemplados os salários e recursos que estavam disponibilizados para o setor.

É relevante ressaltar que aparentemente o valor do investimento inicial seria alto. Porém, além de ser um treinamento que seria aplicado a longo prazo e não precisaria de manutenção para isso, pois manteria as mesmas características iniciais, abrange a reciclagem e qualificação da mão de obra de um setor que tem muita rotatividade e altos custos para manter seus funcionários qualificados e atualizados.

4.3 Apresentação do *Design Instrucional* do Treinamento *Online*

A fase de planejamento foi extremamente importante, já que nela foi possível criar as ferramentas de gestão do treinamento, indicando as ações didáticas pedagógicas que seriam tomadas. A partir de um *checklist* inicial, foram observados os aspectos mais importantes do treinamento, os objetivos principais, tipo de público, etc., proporcionando a realização do planejamento muito mais coeso e coerente com a realidade do treinamento definido e seu conteúdo.

Desde o início do projeto, a figura do profissional especialista em projetos instrucionais foi essencial. Esse resultado corrobora a importância do *designer* instrucional o qual “assegura a utilização de metodologias didático-pedagógicas específicas para EaD, focando as melhores estratégias de ensino, mídias, comunicação, etc. para o conteúdo associado” (Rodrigues, Franco, & Braga, 2010, p.55).

Ainda na fase de planejamento do treinamento foram desenvolvidos os recursos de *design* instrucional, isto é, o mapa de atividades, a matriz de *design* instrucional e os *storyboards*.

Ao desenvolver o mapa de atividades, foi levado em consideração o tipo de treinamento proposto, com carga horária total de quarenta horas, mas semanalmente seria disponibilizada uma aula de quatro horas. Nesse caso, o aluno teria sete dias para desenvolver as atividades propostas da aula.

Os temas principais e subtemas foram escolhidos com base nos assuntos do cotidiano das atividades laborais, levando-se em consideração as necessidades de fixação de contextos e conteúdos explorados no dia a dia. Os objetivos definidos para cada aula, também, seguem o que rege as necessidades de entendimento para o desenvolvimento das atividades realizadas pelo colaborador, almejando sempre a melhora do desempenho do atendimento do aluno/colaborador no ambiente de trabalho.

As atividades teóricas foram disponibilizadas de maneira a contemplar várias mídias e recursos, visando a utilização dos diversos estilos de aprendizagem e o ensino efetivo com o alcance dos variados tipos de inteligências. Dentre as atividades teóricas, há seis que contemplam as mídias visuais e auditivas, além de duas animações em *flash* que utilizam os mesmos sentidos. Os textos disponíveis em PDF e Hipertextos correspondem a nove atividades, sendo que para ficarem mais atrativos e menos cansativos possuem ilustrações explicativas.

As ferramentas escolhidas para cada atividade foram pensadas visando propor ao aluno diferentes possibilidades de vivenciar o aprendizado. No entanto, as atividades síncronas não foram exploradas, uma vez que no treinamento desenvolvido não há a possibilidade de comunicação em tempo real, pois os participantes não estão disponíveis ao mesmo tempo.

A ferramenta mais utilizada é o material de apoio, já que possibilita a disponibilização de diversas mídias. As ferramentas - exercícios e portfólio individual - também foram bastante utilizadas, pois são as mais usadas para a realização das



atividades práticas. Ainda foram contempladas as ferramentas atividades e diário de bordo.

Quanto às atividades práticas, foram propostas atividades diferenciadas em cada aula, tendo como metas: alcançar os objetivos específicos das aulas e manter o aluno interessado, sem se cansar com atividades repetitivas. As atividades práticas são todas individuais, uma vez que o treinamento pode acontecer com apenas um participante (não é colaborativo), visto que as admissões acontecem a qualquer tempo, conforme a necessidade da organização. As escolhas por atividades em grupo poderiam prejudicar o treinamento e o aprendizado.

Outra questão foi à ordem das atividades, propostas conforme o grau de amadurecimento diante das práticas laborais. Como a aprendizagem precisa ser significativa e o conteúdo a ser aprendido fazer sentido, os novos consultores de atendimento teriam inicialmente um treinamento presencial, que os conduziria melhor nessa aprendizagem.

Para cada aula proposta haveria avaliações direcionadas, que visam alcançar os objetivos específicos que foram definidos no mapa de atividade. Foram utilizadas diversas técnicas de avaliação, tais como: avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação somativa. Ao término do treinamento seria aplicada uma avaliação com relação à satisfação em relação ao treinamento e os indicadores analisados seriam disponibilizados à diretoria de recursos humanos, para acompanhamento e tomada de decisão, no caso de reestruturação do modelo do treinamento.

Para aprovação no treinamento, o aluno precisaria alcançar no mínimo 70% da nota total (100), caso contrário não finalizaria o treinamento e não receberia o certificado emitido pela empresa. Um aspecto importante é que dependendo da nota, já seria possível uma avaliação do colaborador em si. Isso porque se ele não detém os conhecimentos abordados, tal situação implica diretamente no exercício de suas funções, devendo ser acompanhado de perto para que não traga problemas no desenvolvimento de suas atividades laborais diárias.

Os feedbacks e as notas seriam disponibilizados no máximo em 07 dias, após a data de término da atividade, procurando assim ter tempo hábil para identificação de possíveis erros ou divergência de entendimento e correções.

Foram utilizadas matrizes de *design instrucional*, para melhor detalhar e assessorar na aplicação de três atividades. Para a elaboração do *layout* do treinamento, foram desenvolvidos *storyboards* e, para o seu desenvolvimento, levou-se em conta a utilização de padrão nas cores e na posição das imagens, facilitando a visualização do conteúdo.

As informações gerais também foram contempladas, como data, título, nome do responsável, logotipo da organização, número da tela, seguindo também nesse item um padrão nas definições e posições para todas as telas. Independente da tela em que estava acontecendo a visualização havia um padrão no plano de fundo. Para facilitar a navegação, todas as telas tinham controles de navegação (botões para avançar e voltar).

5. Considerações Finais

Este relato técnico teve como objetivo descrever o desenvolvimento de um treinamento *online*, utilizando ferramentas de *design instrucional* para consultores de atendimento. O projeto desenvolvido teve como ponto forte sua aplicabilidade no ambiente de trabalho, sendo objeto de capacitação e treinamento dos próprios colaboradores, que estarão empenhados na realização das atividades, visando a sua especialização e qualificação profissional.



Outro ponto positivo é que os gestores envolvidos no desenvolvimento do treinamento possuem ampla experiência e conhecimento em relação ao conteúdo e público alvo, podendo inclusive ao longo do projeto adequar a realidade e a necessidade da organização.

Além disso, o custo é reduzido, pois os responsáveis pelo desenvolvimento são da própria organização, sendo dispendido apenas o custo de tempo para desenvolvimento, não implicando em custos inicialmente com contratação de pessoal, pois tais custos já estão previstos no *budget* da equipe. O acesso ao treinamento também reduz o custo, pois os treinandos podem acessar de qualquer local, utilizando recursos já disponíveis na organização, já que o setor dispõe de computadores e acesso à internet, estando acessível a qualquer momento ao colaborador.

Desta forma, o investimento financeiro da implantação do projeto torna-se pequeno, mesmo considerando que inicialmente haverá uma participação maior da equipe de desenvolvimento e supervisão, para monitoramento e melhoria do processo. O acompanhamento do treinamento será realizado pela equipe de gestores do setor, sendo a supervisora de treinamento a responsável por avaliar a utilização da ferramenta e sanar as dúvidas, porém o desempenho e evolução do colaborador ficam registrados, desta forma, em caso de substituição de pessoal gerencial não se perde o controle da equipe que está em treinamento.

A atualização do conteúdo programático do treinamento elimina o risco de obsolescência, pois a aplicação é em tempo real e prática e, além disso, o tema é de conteúdo global, associado ao mercado, podendo ser atualizado e utilizado em qualquer época, ou seja, são assuntos atemporais. As atualizações e mudanças que possam vir a ocorrer por fatores externos agregam valor ao treinamento.

O desenvolvimento do projeto foi personalizado para atender à necessidade da organização, e seu impacto se daria na vantagem competitiva diante da concorrência, através da aprendizagem organizacional promovida. Considerou a necessidade de capacitação da equipe, à curto prazo destacando-se como vantagens do treinamento: personalização dos conteúdos transmitidos; facilidade de acesso e flexibilidade de horários; disponibilidade permanente dos conteúdos da formação; custos menores quando comparados à formação convencional; possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo; registro e possibilidade de acompanhamento detalhado da participação dos alunos; redução de custos logísticos e administrativos (deslocamentos, alimentação, etc.); centralidade no aluno, diversificação da oferta de temas, desenvolvimento de capacidades de auto estudo e autoaprendizagem; e agilidade na atualização dos conteúdos.

O fator negativo mais relevante é a impossibilidade de trabalhar em equipe. A proposta do treinamento é a avaliação dos primeiros 90 dias de experiência dos colaboradores, sendo que a data de início do treinamento muda conforme o período de admissão. Cada participante encontra-se em um nível do treinamento, uma vez que o grau de dificuldade está atrelado aos níveis avançados com o decorrer do tempo, dificultando a realização de atividades coletivas e prejudicando a integração dos colaboradores. O segundo fator negativo está relacionado ao compromisso e à motivação do aluno na execução das atividades, fatores primordiais para quem realiza um treinamento *online*, sendo essa uma condição atrelada praticamente a atitude de cada participante.

Uma limitação encontrada neste relato foi a impossibilidade de observar a implantação prática do projeto, pois após o desenho instrucional da solução, não houve sua aplicação. Futuramente uma contribuição relevante seria a pesquisa empírica a partir



dessa proposta, ou seja, a aplicação do treinamento desenvolvido na prática e a mensuração dos resultados de desempenho obtidos.

Referências Bibliográficas

- Bianchetti, L., & Quartiero, M. E. (Org). (2005). Educação Corporativa. Mundo do trabalho e do conhecimento: Aproximações. São Paulo: Cortez.
- Biancolino, C., Kniess, C., Maccari, E., & Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista De Gestão E Projetos*, 3 (2).
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal Of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Creswell, J. W., (2010) Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto (3ª ed. M. Lopes, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Faé, R. (2012). Aprendizagem Organizacional: estudo de caso sobre o Ensino à distância. *Rev. FAE*, 15 (2), 68-83.
- Filatro, A. (2008) Design instrucional na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Garvin, D. (1998). The Processes of Organization and Management. *Sloan Management Review*, 4 (4), 406-430.
- Ghedine, T., Testa, M., & Freitas, H. (2006). Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. *Revista De Administração Pública*, 40(3), 427-455.
- Franciscato, F.T., Ribeiro, P. S., Mozzaquatro, P. M., & Medina, R. D. (2008). Avaliação dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem Moodle, TelEduc e Tidia - Ae: um estudo comparativo. *CINTED-UFRGS*. 6 (2)
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, (1), 88-115.
- Loréns, M. F., Ruiz, M. A., & García, M. V., (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*. 25 (10), 1159–1172.
- Meister, J. C. (1999). Educação corporativa. São Paulo: Editora Makron Books.
- Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços (2016). Disponível *link* de acesso: <<http://www.mdic.gov.br/convenios/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>>. Acesso em 23 mai.2017.
- Nunes, R. C. (2012) A avaliação em educação a distância é inovadora? Uma reflexão. *Est. Aval. Educ.* 23 (52), 274-299.
- Rodrigues, A., Franco, R. H. F. L., Braga, B. D., & (2010). EAD virtual: Entre a teoria e a prática. Unifei, Itajubá, Minas Gerais, Brasil. Disponível *link* de acesso: <www.ead.unifei.edu.br/novolivrodigital/geralImpressao.php?CODCAP=119&IdSe ss=LD31072017190112>. Acesso em 15 ago.2017.
- Ruas, R., & Antonello, C. (2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista De Administração Contemporânea*, 7(3), 203-212.
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).