

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
O CASO DO MERCADO SEGURADOR***DISTANCE EDUCATION EFFECTIVENESS ANALYSIS: THE CASE OF THE INSURANCE MARKET***Andrea Guerra Vieira<sup>a</sup>; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas<sup>a</sup>**<sup>a</sup> Universidade Federal Fluminense (UFF) - Niterói, RJ, Brasil - Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão**Resumo**

Esse artigo analisa os resultados de uma pesquisa exploratória aplicada, de cunho qualitativo e com análise estatística descritiva, sobre a utilização da educação a distância (e-learning) no contexto interorganizacional. O objeto é a análise do grau da eficácia da educação a distância, utilizando-se a metodologia de estudo de caso sobre a aplicação da educação a distância em parceiros de negócio de uma seguradora. O resultado da pesquisa identifica necessidades de melhoria quanto aos instrumentos estabelecidos para medição da eficácia esperada. Embora a percepção seja positiva quanto a esta modalidade de capacitação, os instrumentos utilizados não foram capazes de mensurar a eficácia do treinamento proposto, demonstrando necessidade de aperfeiçoamento e uma definição de critérios de mensuração mais específicos que garantam os resultados esperados.

**Palavras-Chave:** Educação a Distância, Eficácia em Educação a Distância, Desenvolvimento de Pessoas.**Abstract**

*This article analyzes the results of an exploratory applied research, a qualitative and descriptive statistical analysis on the use of distance education (e-learning) in the interorganizational context. The object is the degree of efficacy of distance education, using the case study methodology on the implementation of distance education for business partners in an insurer company. The result of the research identifies the need of improvement to the tools used to measure the efficacy. Although the perception is positive about this type of training, the tools used were not able to measure the efficacy of training proposed, demonstrating the need for improvements and a definition of more specific measurement criteria to ensure the expected results.*

**Keywords:** Distance Education, Efficacy in Distance Education, People Development.**1. INTRODUÇÃO: A INFLUÊNCIA DA EAD NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se pelo dinamismo, volatilidade e necessidade de resposta ao alto nível de exigência do mercado, levando as empresas a buscarem alternativas de gestão para melhor desempenho organizacional e aumento da vantagem competitiva. Dessa forma, as organizações têm incorporado novas ferramentas de gestão, objetivando gerar impacto positivo nos resultados (Machado e Matos, 2012).

As ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações geram necessidade de compartilhamento rápido da informação. O acesso à informação e aptidões necessárias para converter essa informação em conhecimento têm se tornado o principal impulsionador do desenvolvimento econômico e social (Moore e Kearsley, 2010).

Nesse cenário, as organizações têm procurado compartilhar o conhecimento de forma acelerada, aproveitando a utilização de recursos tecnológicos avançados para a criação de novas modalidades de aprendizado, ocasionando mudanças na percepção do espaço-tempo (Schlosser, 2010).



Entender este novo contexto significa vivenciar dupla mobilidade (virtual e física), que acaba por exigir processos organizacionais em constante renovação, envolvendo a disseminação e criação de novos modelos de aprendizagem. Através de processos complexos de interatividade, como a educação a distância (EAD), a capacitação adquire uma importância estratégica para a organização, disseminando soluções integradas e contínuas, buscando um constante processo de ampliação de sua eficácia, amparado pelo avanço constante da tecnologia (Gameiro *et al.*, 2011).

O contexto em que se situa o problema desta pesquisa centra-se no fato, segundo Cerny (2001), de que na educação a distância se está lidando com tecnologias sofisticadas, entretanto, não existe certeza quanto à eficácia dos resultados, ou seja, não se tem consistência nos modelos pedagógicos do ensino e na pedagogia da avaliação da aprendizagem.

Segundo Afonso (2005), a avaliação da aprendizagem constitui-se num elemento fundamental do processo educativo. No entanto, as novas formas de ensinar não trazem consigo, ainda, as novas formas de avaliar.

### 1.1. Objetivo da Pesquisa

Essa pesquisa objetiva analisar a eficácia do modelo de educação a distância utilizado (*e-learning*), para capacitação de parceiros de negócio, produzindo-se uma análise crítica dos resultados apresentados através dos instrumentos de validação empregados.

Como objetivos específicos, dois aspectos foram contemplados nessa pesquisa:

- Investigação, na empresa pesquisada, dos instrumentos de validação da eficácia apresentados para os treinamentos realizados a distância pelos parceiros de negócio.
- Análise dos modelos de consolidação dos instrumentos utilizados para avaliação da eficácia do treinamento a distância.

## 2. CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A educação a distância vem adquirindo grande relevância, a ponto de o governo brasileiro estabelecer, através do Ministério de Educação – MEC o decreto nº 2.494 de 10/02/1998, constando a seguinte definição: “educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos

didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação”.

Devido à introdução dos sistemas de informação mediados pelo computador, a educação a distância ganhou espaço no processo de aprendizagem organizacional, que passou a utilizar recursos comunicacionais integrados por meio das TICs (tecnologias de informação e comunicação), permitindo o surgimento de estruturas flexíveis de educação (Ricardo, 2005).

A aprendizagem ativa e contínua, facilitada pelo advento da EAD, produziu uma amplitude do conhecimento, trazendo modelos inovadores frente às ações tradicionais de educação. O “holofote” passa a ter como foco o aprendiz e a forma como é absorvido o conhecimento (Boog, 2006).

Esse novo paradigma caracteriza-se por uma aprendizagem interativa, aberta e flexível que extrapola o conceito de espaço e tempo dentro do processo formal de educação. O professor assume um novo papel, o de orientador da aprendizagem, identificando que a assimilação do conhecimento é um processo contínuo, fortemente interdisciplinar (Litto e Formiga, 2009).

A convergência entre o modelo de aprendizagem presencial, ainda predominante na cultura atual, com o virtual, vem se intensificando nos últimos anos, demonstrando que um não é substituto do outro, mas um conjunto de formas alternativas e complementares para um objetivo maior que é a capacitação e desenvolvimento do trabalhador (Belloni, 2009).

### 2.1. A educação a distância (EAD) e o e-learning

Segundo Almeida (2003), a educação a distância caracteriza-se pela distância física entre instrutor e treinando, flexibilização do tempo e localização do treinando em qualquer espaço, utilizando-se, para a comunicação, diferentes meios, como: correspondência, rádio, TV, telefone, computador, entre outros.

Schlosser (2010) afirma que a educação a distância deve ser entendida como uma modalidade educativa que possibilita o desenvolvimento de habilidades capazes de construir conhecimentos, criando novas formas de aprender e entender, apoiadas pelos recursos tecnológicos.

Quanto ao *e-learning*, este pode ser entendido como uma modalidade de educação a distância com suporte da internet que, de acordo com Gomes (2005), está associado ao serviço de protocolo www (World Wide Web), pela



grande flexibilidade em termos de suporte a diversas mídias como texto, imagem, animações, filmes, entre outros, independente do tempo e espaço, além de permitir grande rapidez na produção, reprodução, distribuição e atualização de conteúdos.

Segundo Schlosser (2010), a modalidade de *e-learning* estabelece um rompimento da relação tradicional face a face entre aprendizes e instrutores e também do espaço-temporal, criando relações de ensino e aprendizagem sem a necessidade de haver um grupo homogêneo de aprendizes que convivam em um mesmo espaço e tempo. Essas rupturas fazem com que o aprendiz assuma um papel mais relevante e responsável em sua educação, decidindo sobre seu processo formativo de forma mais autônoma e com maior independência.

Dessa forma, percebe-se que, no processo de aprendizagem através do *e-learning*, deve existir a atitude de autorresponsabilidade, em que o estudante *on-line* passa a transitar em um ambiente virtual que privilegia o compartilhamento de experiências que façam sentido nos diversos contextos em que ele atua (Almeida, 2003).

### 3. O CONCEITO DE EFICÁCIA

Para esta pesquisa, foi adotado o conceito de eficácia de Katz e Kahn (1987), dentro do contexto da Psicologia Organizacional, na qual a eficácia é definida como a maximização de rendimento para a organização por meios técnicos e econômicos (eficiência) e também por meios políticos, sendo este último elemento o principal diferencial com relação às definições tradicionais para este termo.

Segundo esses autores, quando se menciona meios técnicos e econômicos, há uma referência direta aos indicadores de medida quantitativos, claros e de fácil mensuração, mas que sempre devem ser considerados juntamente com os meios políticos (não-econômicos), que representam os aspectos de subjetividade da análise.

A inserção da dimensão política na questão organizacional é crítica, pois coloca em evidência o processo de tomada de decisão dos gestores nas suas relações com o ambiente interno e externo, em que muitas vezes predomina uma lógica de interesses conflitantes em oposição a uma esperada racionalidade técnico-administrativa que deveria ser orientada para o planejamento (Inacio, 2011).

Nesta condição, os aspectos econômicos como a lucratividade são facilmente ultrapassados por uma visão mais abrangente e estratégica que envolve tanto os aspectos da natureza humana (subjetivos), quanto os de natureza econômica (objetivos) (Rego, 1996).

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, tomou-se como base a taxionomia que qualifica a relação com o objeto de estudo com foco em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 2000).

Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora existam algumas pesquisas enfocando o mercado segurador e *e-learning*, não foram identificados estudos que abordassem a qualificação de parceiros de negócio orientados para a eficácia. Descritiva, porque visa descrever a validade do programa de educação a distância estabelecido pela companhia em estudo, através da análise dos instrumentos de validação propostos. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de Estudo de Caso.

Como, seguindo a definição de Katz e Khan (1987), devem ser consideradas questões de ordem subjetiva e objetiva na validação de um determinado processo organizacional, optou-se pela análise de dados em sua forma mista (qualitativa e quantitativa), que mantém uma relação direta com o modelo proposto por estes autores.

### 4.1. Coleta de Dados

#### 4.1.1. Pesquisa bibliográfica

A primeira etapa dessa pesquisa foi constituída pela exploração das fontes bibliográficas disponíveis, fornecendo suporte para um maior aprofundamento do tema em questão. A pesquisa bibliográfica foi utilizada durante todo o desenvolvimento do trabalho e de forma abrangente, levando à necessidade de exploração contínua dos conceitos apresentados.

#### 4.1.2. Informações documentais

Após iniciada a pesquisa bibliográfica, foram analisadas as informações documentais disponibilizadas pela empresa pesquisada, oriundas de dois relatórios principais:

1. **Relatório de Negativa de Pagamento;**
2. **Relatório de Avaliação dos Treinandos na Plataforma EAD.**

#### **Relatório de Negativa de Pagamento:**

Para acompanhar a eficácia das ações de treinamento através da modalidade *e-learning*, analisou-se o relatório gerencial produzido através do sistema informatizado de *workflow* da seguradora pesquisada, conhecido como **Relatório de Negativa de Pagamento**, padrão no mercado segurador, utilizado para identificação das causas do não pagamento de comissionamento para as empresas parceiras.



Este relatório gerencial é considerado fundamental para o relacionamento entre seguradoras e seus parceiros de captação, consistindo num documento que autoriza ou fornece uma negativa ao pagamento do sinistro.

O sinistro em sua definição tradicional é a efetivação de um risco, ou seja, um evento fortuito e não desejado (acidente), mas coberto através de um contrato entre o segurado e uma seguradora. Na ocorrência de um sinistro, o segurado ou seus beneficiários (no caso de morte, por exemplo) acionam a seguradora que, segundo as características definidas através deste contrato (apólice de seguros) e da situação em que o acidente ocorreu, faz o ressarcimento parcial ou total que a cobertura determina (SUSEP, 2011).

No fechamento do contrato (apólice) paga-se uma comissão, que é um percentual sobre os valores recebidos do segurado com que as Seguradoras remuneram o trabalho de agentes captadores. Esta comissão é paga a um parceiro de negócios, que pode ser uma corretora, reguladora, ou mesmo outra seguradora.

O Relatório de Negativa de Pagamento avalia se as empresas parceiras cumpriram todos os procedimentos e normas legais estabelecidos para o processo, tornando-se um bom indicador de desempenho destes parceiros.

Como se pode deduzir, uma corretora, reguladora

ou seguradora que apresente muitas negativas de pagamento pode ser considerada uma parceria passível de descredenciamento. Entretanto, a seguradora em questão resolveu desenvolver um programa de treinamento para dirimir estas perdas e, dentro de uma visão mais estratégica, ampliar o processo de relacionamento com estes *players*.

O Relatório de Negativa de Pagamento é um relatório interno e reservado, pois ele apresenta resultados de parceiros que em muitos casos são concorrentes no mercado. Importante destacar que os sinistros devolvidos pela seguradora por falha no processo, acarretam risco de imagem não só para a seguradora, como também para as parceiras que precisam notificar seus clientes/usuários sobre o atraso no pagamento por ineficácia no atendimento ou na regulação do sinistro, além de abrir margem para que a entidade governamental, reguladora do mercado, faça uma notificação que pode levar a multas pesadas por descumprimento de prazos.

Sendo este relatório um relatório mensal, pode-se estabelecer uma medida de desempenho simples, analisando-o dentro de um critério de **antes** e **depois** da aplicação do programa de capacitação aos atendentes dos parceiros através do *e-learning*, conforme apresentado na figura número um:

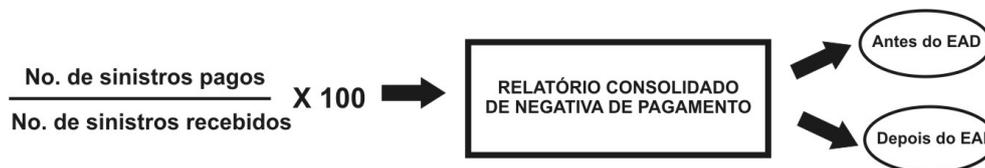


FIGURA 1. Avaliação da eficácia: percentual de negativas de pagamento deve apresentar queda depois do treinamento de capacitação (EAD) fornecido aos parceiros

Fonte: autora (nov/2011)

### Relatório de Avaliação dos Treinados na Plataforma EAD:

Os atendentes têm um papel fundamental no processo do seguro. Eles podem atuar na recepção dos documentos em que o segurado entra com o processo de sinistro em uma corretora, reguladora ou seguradora, fazendo uma primeira verificação e orientação sobre esses documentos, assim como podem prestar informações sobre as dúvidas dos segurados.

A dimensão dos atendentes que foram treinados é apresentada por um relatório analítico, fornecido pela Plataforma MOODLE, que é a base desenvolvida do *e-learning* estabelecida pela seguradora, através de uma parceria com um fornecedor especializado neste tipo de sistema.

Neste relatório, também são apresentados o tempo gasto com a prova de avaliação virtual e a nota registrada em função da quantidade de acertos.

O Relatório de Avaliação dos Treinados baseia-se em duas fontes: o Relatório de Desempenho dos Alunos e o Relatório de Autoavaliação:

- a) Relatório de Desempenho dos Alunos no Programa EAD:** neste caso, inclui-se: **i)** o total de tempo de consulta do material didático *on-line* feito pelos treinados, identificados através de acesso via senha eletrônica (*login*). Infere-se que, quanto mais os funcionários de uma empresa parceira se aprofundam no estudo, mais acessos são feitos ao sistema, sendo o resultado um natural acúmulo de conhecimentos, e **ii)** a nota registrada na avaliação final do curso, feita *on-line*.

Importante ressaltar que o objetivo do programa de treinamento (*e-learning*) não é reprovar o atendente do parceiro, sendo mesmo oferecido um exercício com questões aleatórias (simulado), antes da prova virtual. Além



disso, mesmo que o aluno não atinja o rendimento de 70% de acertos na prova, ele poderá fazer outra prova, dentro de um calendário previamente determinado. Obviamente, esta segunda prova fica registrada e é informada tanto para a seguradora como para o parceiro ao qual o atendente está ligado.

Outro indicador importante, além da nota de avaliação, é o tempo despendido com o treinamento que consiste tanto no estudo do material didático on-line do simulado (exercício para a prova), como nas diversas interações feitas com outros alunos através de chat e com o responsável pelo treinamento.

Na figura a seguir, tem-se o gráfico obtido da média de tempo gasto em acesso por cada grupamento de parceiros. Observa-se o estabelecimento de três grupamentos distintos (atendentes de seguradoras, reguladoras e corretoras), o que referenda a visão dos entrevistados da empresa pesquisada de que os perfis dos atendentes treinados são distintos dentro de cada grupamento.

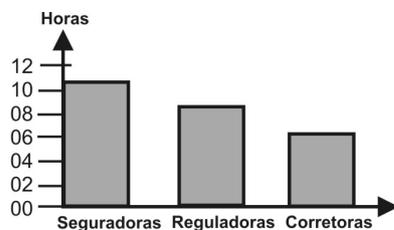


FIGURA 2. Horas médias gastas com consultas à Plataforma MOODLE (*e-learning*) para os três grupamentos de atendentes dos parceiros

Fonte: autora (nov/2011)

Este aspecto era de algum modo previsível, visto que a amostra levou em conta seguradoras com presença nacional,

dotadas de cultura de treinamento e com funcionários altamente capacitados, até corretoras e reguladoras de porte médio/pequeno, com atuação local. Além do relatório apresentado anteriormente, a mesma plataforma MOODLE gera outro tipo de relatório, este de responsabilidade exclusiva do atendente dos parceiros:

**b) Relatório de Autoavaliação:** depois de concluído o curso estabelecido pela realização da prova *on-line* (em que o aluno é informado em *tempo real* sobre o resultado de sua avaliação), dentro de um calendário previamente disponibilizado na própria *homepage* da EAD, fica disponibilizado um questionário eletrônico para a avaliação pessoal do curso (quantitativo) e um relatório baseado em lacunas (qualitativo) para sugestões e opiniões. Importante destacar que este é um relatório não-obrigatório, de natureza espontânea, o que tende a valorizar as respostas apresentadas.

Para o relatório de base quantitativa, utilizou-se o questionário disponível no sistema, formado por perguntas e/ou afirmativas fechadas, com a finalidade de identificar o grau de percepção da amostra trabalhada quanto ao treinamento em *e-learning*.

O questionário foi elaborado utilizando-se a escala de Likert, que serve para medir atitudes, compreendendo uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Neste modelo, os respondentes são solicitados a não só concordarem ou discordarem das afirmações, mas também informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A pontuação total da atitude de cada respondente é fornecida pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação.

TABELA 1. Questionário de avaliação.

**Instruções de Preenchimento do Questionário**

Por favor, leia com atenção as afirmativas e escolha a alternativa que melhor expressa os seus sentimentos com relação ao curso que você realizou

1. Em cada linha marque apenas uma opção que melhor expressa sua opinião.
2. Cada questão deve ter apenas uma resposta.
3. Ao terminar de marcar, clique em salvar.

Muito Bom   
  Bom   
  Regular   
  Ruim   
  Péssimo

		1	2	3	4	5
A	Como você avalia o conteúdo programático	<input type="checkbox"/>				
B	Como você avalia o uso prático no seu trabalho	<input type="checkbox"/>				
C	Como você avalia o material de apoio	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Seguradora pesquisada (out/2011)



Para uma melhor avaliação por parte da seguradora dentro de um quadro percentual, conforme mostrado a responsável pelo treinamento, os dados são compilados seguir:

TABELA 2. Avaliação Quantitativa – Aplicativo MOODLE - Treinamento EAD

<b>Relatório de Avaliação do Treinamento EAD</b>						
<b>Total amostra: 90 alunos respondentes / Ano base: 2010</b>						
	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
<b>Conteúdo Programático</b>	62,22%	35,56%	2,22%	0,00%	0,00%	100%
<b>Uso prático no trabalho</b>	67,78%	32,22%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
<b>Material de apoio</b>	66,67%	30,00%	2,23%	1,11%	0,00%	100%
<b>Avaliação geral</b>	<b>65,56%</b>	<b>32,22%</b>	<b>1,11%</b>	<b>1,11%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Seguradora pesquisada out/2011

Dentro de um universo de 224 (duzentas e vinte e quatro) pessoas treinadas, obteve-se 90 (noventa) questionários respondidos no modelo quantitativo e qualitativo, o que representa cerca de 40% dos funcionários treinados.

Para a avaliação qualitativa, estabeleceu-se uma pergunta padrão, deixando-se uma lacuna em aberto para

que se digitalizasse um texto, limitado a 120 palavras. Estes comentários foram separados em três grandes grupos, a saber: i) elogios, ii) oportunidades, iii) críticas.

O resultado, para a frase “Comente a seguir as suas impressões sobre o treinamento de *e-learning* que você acabou de fazer”, apresentou os seguintes resultados:

TABELA 3. Consolidado dos conteúdos textuais enviados (aspectos qualitativos)

<b>Avaliação dos Comentários – Respostas textuais - Total amostra: 90 alunos / Ano 2010</b>		
<b>Elogios</b>	62	69%
<b>Oportunidades</b>	23	25%
<b>Críticas</b>	5	6%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Seguradora pesquisada out/2011

#### 4.1.3. Entrevistas

As entrevistas constituíram a terceira fonte para coleta e análise de dados, sendo consideradas imprescindíveis para validação das conclusões da pesquisa dentro do modelo de Estudo de Caso (Yin, 2002).

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2011, referentes ao treinamento desenvolvido no segundo semestre de 2010, quando já se encontrava em desenvolvimento os cursos de reciclagem para a primeira turma (2010). O método utilizado foram as entrevistas semiestruturadas com os gestores da seguradora responsável pela EAD, desde o nível de diretoria, passando pelas gerências técnicas, coordenações e, por fim, ao analista responsável pela operação, totalizando oito entrevistas. Estas entrevistas tiveram um tempo médio

de 45 a 60 minutos, realizadas no local de trabalho da seguradora em questão, agendadas a partir de um *briefing* sobre o assunto a ser tratado, baseado em pontos focais previamente estabelecidos. Os entrevistados apresentavam conhecimento sobre o processo de capacitação e, tanto os escolhidos como os pontos focais, foram definidos nas entrevistas iniciais com o gerente responsável pelo processo de capacitação dos parceiros de negócio da seguradora.

A entrevista semiestruturada foi elaborada através de um roteiro de perguntas iniciais consideradas críticas para o objetivo da pesquisa, permitindo uma maior interação e liberdade para acréscimo de informações posteriores pelos participantes. Objetivou a inserção de dados primários em complemento aos dados secundários oriundos dos relatórios sistêmicos apresentados, além de indicar uma primeira percepção dos gestores envolvidos.



Destaque-se que o item 7 do roteiro, conforme apresentado a seguir, indica uma clara orientação para a metodologia de análise que foi aplicada posteriormente

e que serviu para montagem do Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito (Longo, 2000).

TABELA 4. Roteiro da entrevista semi-estruturada

Roteiro de Perguntas – Entrevista com os Gestores	
01	Qual o seu cargo e função na empresa ?
02	Quanto tempo você trabalha na empresa ?
02	Qual a sua participação no Projeto de Treinamento em <i>e-learning</i> ?
03	Quais são os objetivos esperados neste modelo de treinamento ?
04	Qual a expectativa dos parceiros de negócio ?
05	Quais instrumentos serão utilizados para validação do treinamento ?
06	Para se atingir um nível ótimo de eficácia, quais seriam os fatores críticos de sucesso ?
07	Se agruparmos esses fatores em 6 itens, como método, meio-ambiente, mão de obra, medição, instrumentos e matéria-prima, quais seriam os mais importantes ?
08	Você poderia citar outras causas que poderiam comprometer o nível de eficácia do projeto ?

Fonte: Seguradora pesquisada out/2011

#### 4.1.4. Observações diretas

Por último, houve a observação *in loco* na seguradora pesquisada, nas áreas envolvidas no processo de avaliação dos resultados do treinamento aplicado. A observação é utilizada em pesquisas em que o problema e os objetivos estão claramente definidos, a ponto de permitir uma especificação clara *a priori* dos comportamentos ou situações que serão observados e de suas categorizações para registrar os fatos observados e se tirarem conclusões (Yin, 2002).

Foi realizada observação do processo de utilização do *workflow* da companhia na área de sinistros, onde ocorre a validação, negatização ou devolução dos processos enviados pelos parceiros dos vários pontos de atendimento existentes no país.

Este sistema de *workflow* é um sistema informatizado que integra todos os processos, bases de dados e subsistemas da companhia envolvidos com o macroprocesso de pagamento de sinistros, desde a entrada do processo até o pagamento final ao usuário. Considerado estratégico para a seguradora, tem sido fundamental para o cumprimento de metas de eficiência operacional da companhia em questão, sendo esta importância estabelecida através das entrevistas feitas com os gestores. Este sistema de *workflow* é o sistema “tronco” da companhia e foi desenhado para fornecer relatórios tanto para a gestão do principal negócio (o pagamento de sinistros), como ser capaz de gerar uma série de relatórios gerenciais em tempo real às diversas áreas de apoio.

A observação serviu para avaliar o grau de dificuldade do processo em questão, que é o foco do treinamento, o comportamento dos funcionários que atuam com o sistema, a atividade de validação ou não e o grau de interação,

buscando-se com isso: i) um maior entendimento das dificuldades inerentes ao processo e ii) a ligação entre a realidade encontrada no processo e o impacto que o treinamento pode trazer na sua melhoria.

#### 4.2. População e amostra

Para a definição da amostra, foram consideradas as empresas parceiras que aceitaram o convite para participar do programa de capacitação via *e-learning*, oferecido pela seguradora pesquisada, dentro do universo de seu pessoal de atendimento especializado para este fim.

No caso desta pesquisa, o universo é o conjunto de empresas parceiras que se propõem a prestar atendimento ao Seguro DPVAT (Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre ou por sua carga a Pessoas Transportadas ou não), que é um seguro obrigatório para vítimas no trânsito, onde incluem-se pedestres, motoristas, passageiros, etc.

Essa pesquisa contou com uma amostra de 50 parceiros entre seguradoras, reguladoras e corretoras.

O número de pessoas treinadas por ponto de atendimento ficou em torno de dois funcionários. Essa foi uma diretriz passada pela seguradora organizadora do *e-learning* através do convite, porém respeitou-se a decisão daquelas que resolveram capacitar mais funcionários.

Para cada uma destas empresas, foram treinados grupos de funcionários responsáveis pela área de atendimento. Enquanto a decisão para o treinamento foi tomada baseada no desempenho apresentado nos últimos semestres (base 1º. / 2º. Semestre de 2009 e 1º. Semestre de 2010), os funcionários treinados foram definidos pelas próprias



empresas, o que não significou o treinamento total de todos os seus atendentes. Foram capacitados 224 funcionários dos parceiros da empresa analisada pelo *e-learning*, no período da pesquisa (2º. Semestre de 2010) em todas as Unidades Federativas à exceção do Acre, Rondônia e Amapá.

A amostra dessa pesquisa foi considerada não-probabilística, definida por: acessibilidade (facilidade de acesso) e tipicidade (considerados como representativos da população-alvo), dotada de características genéricas afins e de amplo conhecimento em profundidade do pesquisador, segundo critérios de Vergara (2000).

## 5. ESTUDO DE CASO: EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM PARCEIROS DO MERCADO SEGURADOR

### 5.1. Organização estudada

A pesquisa foi desenvolvida em uma seguradora, sendo analisada a eficácia da utilização da EAD (*e-learning*) para parceiros de negócio dessa empresa, composta de corretoras, seguradoras e reguladoras de seguro em âmbito nacional. Essa seguradora faz parte dos consórcios do Seguro DPVAT, que é um seguro obrigatório e de cunho social criado por lei federal. O pagamento desse seguro é obrigatório apenas para os proprietários de veículos automotores terrestres, mas protege toda a população brasileira em casos de acidentes de trânsito, porém restringindo-se apenas a danos à vida, ficando de fora a cobertura por danos materiais. Apresenta um enfoque social posto que é o único seguro em que se cobrem sinistros causados por indivíduos que nunca contribuíram, pois além dos proprietários (únicos pagantes), cobre os acompanhantes, passageiros de veículos coletivos e pedestres.

Em 2011, este seguro pagou R\$ 2,691 bilhões em indenizações por morte, invalidez permanente e reembolso de despesas médicas e hospitalares, em favor de mais de 366 mil vítimas de acidentes de trânsito ou a seus beneficiários, o que representou mais de 1000 indenizações pagas por dia.

Para fazer com que este seguro esteja ao alcance de toda a população, as seguradoras devem disponibilizar pontos de atendimento em suas filiais, com pessoal capacitado neste tipo de seguro que oferece cobertura nos casos de Morte, Invalidez Permanente e DAMS (Reembolso de Despesas Médico-Hospitalares), até o teto limite estabelecido também por lei federal. As seguradoras podem também estabelecer parcerias para o atendimento deste seguro por reguladoras e corretoras, desde que preencham pré-requisitos mínimos estabelecidos para tal atuação.

Os pontos de atendimento destes parceiros, assim como das seguradoras, devem ter profissionais treinados na recepção dos documentos deste seguro, capazes de orientar a população de forma que estes sinistros não sejam

interrompidos durante seu processo em função de falta ou irregularidades na documentação, visto que a lei estabelece um prazo de pagamento em até 30 dias, a contar da entrega correta dos documentos.

Para atender essa obrigatoriedade e estreitar laços com os diversos parceiros, a seguradora analisada estruturou um Núcleo de Treinamento no início de 2010, permitindo que a companhia pudesse oferecer, gratuitamente, um programa de capacitação em atendimento especializado aos seus parceiros. Este treinamento se faz necessário devido às peculiaridades de um seguro extremamente abrangente como este, dotado de um cunho eminentemente social.

### 5.2. Situação problema estudado

Com a criação do Núcleo definida e os objetivos traçados, alguns pontos foram colocados em discussão: um primeiro ponto seria a validação dessa ferramenta como um instrumento eficaz nesse processo de capacitação, uma vez que não há gestão direta da empresa pesquisada com relação aos seus parceiros, assim como não há uma relação de hierarquia ou obrigatoriedade quanto à aceitação dessa modalidade de treinamento pelos parceiros, que poderiam simplesmente mostrar desinteresse pelo treinamento oferecido.

Outro aspecto relevante estava relacionado ao perfil do atendente que participaria do treinamento. Sendo este profissional de responsabilidade do parceiro e tendo outras atribuições além de cuidar do Seguro Obrigatório, não existia clareza quanto ao nível de engajamento que seria encontrado, pois não havia como se estabelecer um perfil homogêneo de atendente a ser selecionado. Além disso, estando os parceiros localizados em regiões geográficas diferentes, uma heterogeneidade determinada por aspectos socioeconômicos poderia influenciar profundamente o grau de retenção de conhecimento que se desejava transmitir.

Por fim, os próprios instrumentos utilizados para validação do treinamento não tinham sido desenvolvidos especificamente para este fim, principalmente no que se refere aos indicadores de desempenho do processo de pagamento das coberturas de sinistros, oriundas dos parceiros.

### 5.3. Descrição e análise dos dados coletados

A entrevista semiestruturada serviu para se estabelecer o grau de percepção de cada entrevistado, dentro dos diferentes níveis hierárquicos da companhia (estratégico, tático e operacional), relativo ao grau de relevância dos pontos focais estabelecidos como fatores críticos de sucesso (FCS) para um projeto de treinamento por *e-learning*.



FIGURA 3. Adaptação dos FCSs ao modelo de Causa e Efeito  
 Fonte: autora (nov/2011)

Estes fatores ou causas foram definidos através do referencial teórico e da pesquisa bibliográfica sobre um projeto de *e-learning*, apresentado no lado esquerdo da figura número três. Para isso, foram feitas adequações sobre

as abordagens de Cavalheiro (2007), Meister (2005), Moore e Kearsley (2010) e Litto e Formiga (2009).

Estes fatores críticos de sucesso (FCS) foram estruturados utilizando-se o chamado Diagrama de Ishikawa, ou “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Diagrama 6M”. Este diagrama teve por objetivo relacionar as possíveis causas (raízes de um problema), dando assim início a um processo de percepção destas causas como fator de impacto na superação de um determinado fato ou problema (Longo, 2000).

A entrevista começou com uma pergunta-chave que procurou definir a essência do objetivo a ser atingido, que poderia ser resumido na percepção do grau de eficácia e na excelência do treinamento aplicado, além dos principais fatores que impactaram negativamente ou positivamente neste resultado.

Num segundo momento, procurou-se, dentro dos seis eixos principais do modelo aplicado, organizar esses fatores apresentados em uma escala dotada de metodologia científica.

Utilizando-se como base a pergunta-chave, apresentaram-se aos entrevistados as causas ou fatores em forma de perguntas não estruturadas (determinado, como já mencionado antes, através do referencial bibliográfico), em que, durante o diálogo, estabeleceram-se comentários e observações que depois foram analisados e incorporados.

Com o resultado das entrevistas, montou-se o Diagrama de Causa e Efeito, reproduzido a seguir:

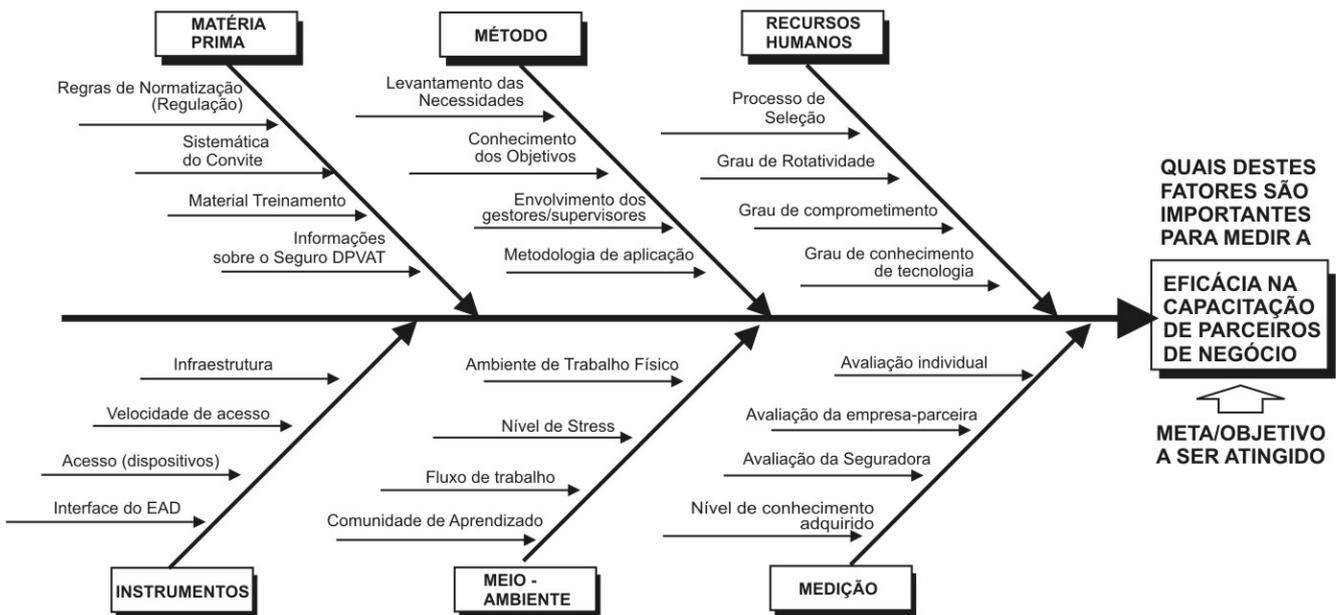


FIGURA 4. Diagrama de Causa e Efeito para o Treinamento em *e-learning*

Fonte: gestores da seguradora pesquisada (set/2011)



Depois de um levantamento das opiniões e respostas apresentadas, as informações foram agrupadas eliminando-se a duplicidade, as questões secundárias e transversais ao objetivo maior apresentado. Importante observar que alguns aspectos, quando organizados dentro da estrutura clássica dos “6M” (Gráfico de Ishikawa), indicaram variáveis que acabaram deslocando-se de uma visão prioritária para uma secundária e vice-versa.

Para efeito desta pesquisa, foi realizado um aprofundamento no estudo de identificação destas novas variáveis e suas justificativas, agrupadas nos seis ramos do diagrama:

1. **Matéria Prima:** i) Regras de Operação – um fator importante é o conjunto de regras que determinam como um processo é analisado, do ponto de vista documental. Este conjunto de normas é alterado, ainda que não regularmente, pelos órgãos fiscalizadores e que, em alguns casos, leva certo tempo até ser absorvido pelos atendentes na ponta do processo, gerando uma lacuna que pode impactar no processo de pagamento dos sinistros. ii) Informações sobre Seguro Obrigatório – embora os parceiros de negócio sejam do ramo segurador (corretoras, seguradoras e reguladoras) há relatos confirmados que, nas corretoras e reguladoras que sofrem uma fiscalização menos forte, os atendentes nem sempre têm especialização sobre esse tipo de seguro, funcionando como meros receptores, ou seja, fazendo apenas a coleta e recepção dos documentos.
2. **Método:** i) Levantamento das Necessidades – foi desenvolvido de forma indireta, levando-se em conta o desafio de seus aspectos generalistas, em contraposição com as particularidades de cada parceiro. ii) Conhecimento dos Objetivos – o público-alvo do treinamento encontra-se dentro de um nível operacional, muitas vezes sem especialização e até mesmo terceirizado. Dentro dessa constatação, observa-se que o entendimento dos objetivos do curso, que vão impactar fortemente na operação como um todo, não é traduzido em todo o seu grau de urgência e importância na estratégia geral das empresas parceiras.
3. **Recursos Humanos:** i) Processo de Seleção – deve ser observado que o Seguro Obrigatório representa apenas um dos tipos de seguros que o atendente vai manter contato na sua jornada diária. Como ele não é funcionário da seguradora que oferece o treinamento, mas sim de uma parceira, o foco no atendimento parece se orientar para o seu próprio portfólio de produtos de seguros em suas diversas modalidades (automóvel, vida, entre outros que, do ponto de vista financeiro, são mais rentáveis e geradores de lucro para essas empresas). Neste caso, fica a percepção de que os mais jovens e/ou menos capacitados são indicados para essa tarefa. ii) Grau de Rotatividade – infere-se, pelas entrevistas realizadas, que o grau de rotatividade neste nível de atividade, dentro das empresas parceiras, é proporcionalmente maior que em todos os outros níveis operacionais. Este aspecto pode impactar o comprometimento com o treinamento.
4. **Instrumentos:** i) Infraestrutura – como o treinamento de *e-learning* parte da premissa que este curso pode ser realizado em qualquer lugar e a qualquer hora, deve-se levar em conta a sua abrangência nacional. Em algumas unidades da federação, como o Mato Grosso, Maranhão e Rondônia, a banda larga, conforme mencionado nas entrevistas, ainda tem uma baixa penetração, o que limita a excelência no acesso aos vídeos e material didático, ficando o ambiente de aprendizado restrito à empresa parceira.
5. **Meio-Ambiente:** i) Ambiente de Trabalho – em que pese a excelência de um curso de treinamento presencial ou virtual, o ambiente onde atuam estas pessoas é muito importante. Eliminando-se as seguradoras, que possuem um grau de fiscalização maior pelos órgãos fiscalizadores, há relatos confirmados pelos entrevistados de que o ambiente, quanto mais se afasta dos grandes centros urbanos, mais se torna limitado no que tange ao espaço físico, acesso à tecnologia, entre outros. ii) Nível de Stress – por outro lado, na medida em que há uma concorrência maior (notadamente nos grandes centros urbanos), o nível de pressão por resultados tende a crescer. Alguns entrevistados, que fizeram parte da área comercial de outras seguradoras e que viajam constantemente aos pontos, confirmaram este fato. iii) Comunidade de Aprendizado – um dos fatores considerados críticos para o sucesso de um modelo de educação a distância, a comunidade de aprendizado possui duas barreiras para se concretizar no caso estudado. A primeira, de ordem cultural, está associada à diferença de formação, nível e objetivos dos atendentes dos parceiros, ainda que atuem num mesmo segmento (seguros). A segunda, de ordem administrativa, é o fato de que os *chats* e *blogs* disponíveis através da plataforma MOODLE (sistema de suporte ao *e-learning*), encontravam-se numa fase experimental.
6. **Medição:** i) Avaliação individual – conforme mencionado anteriormente, o processo de medição



dos cursos está apoiado na avaliação dos treinandos (representando a visão de quem foi treinado) + avaliação da seguradora (através dos relatórios de negativa de pagamento de sinistro). Nessa pesquisa, não foi abordada uma avaliação feita pela empresa-parceira. No caso da avaliação individual, fatores já mencionados como o nível de especialização/grau de conhecimento, aliados ao acesso e velocidade de transmissão, são fatores que podem impactar diretamente neste resultado. ii) Avaliação da Seguradora – o instrumento principal utilizado para a validação da eficácia, o relatório de negativa de pagamento, quando analisado detidamente para a função de avaliação do treinamento, encontrou algumas opiniões díspares entre os entrevistados. Aqueles envolvidos mais tecnicamente com o assunto, objetaram que este relatório fora originalmente definido para a avaliação do processo

de regulação dos sinistros e não para uma avaliação da atividade da ponta (recepção dos documentos).

Com a identificação das variáveis feitas através das entrevistas, buscou-se uma pontuação para que se pudesse estabelecer uma escala de avaliação do quanto cada um dos problemas foi, de fato, impactante no resultado do nível de eficácia a ser atingido pelo treinamento. Para esse processo, foi utilizada a Matriz GUT (Gravidade / Tendência / Urgência) dentro do modelo padrão conforme mencionado por Meireles (2001). A ferramenta GUT aplica-se sempre que é preciso estabelecer prioridades de ações dentro de um leque disponível. O objetivo é ordenar a importância das ações por conta de sua gravidade (G), pela sua urgência (U) e pela sua tendência (T), de forma a serem escolhidas as ações mais cruciais para o sucesso de um projeto. Esta ferramenta estabelece uma escala de 1 a 5 para os diversos elementos identificados, conforme tabela a seguir:

TABELA 5. Compilação das percepções dos gestores através do Gráfico GUT

<b>GRAVIDADE</b>	5 = extremamente grave 4 = muito grave 3 = grave 2 = pouco grave 1 = sem gravidade	<b>URGÊNCIA</b>	5 = precisa de ação imediata 4 = é urgente 3 = o mais rápido possível 2 = pouco urgente 1 = pode esperar	<b>TENDÊNCIA</b>	5 = ...irá piorar rapidamente 4 = ...irá piorar em pouco tempo 3 = ...irá piorar 2 = ...irá piorar a longo prazo 1 = ...não irá mudar
------------------	--	-----------------	--	------------------	---

		Problemas	GRAVIDADE	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)	G X U X T
Materia-Prima	01	Regras de Regulação (risco mudanças)	04	01	02	08
	02	Sistemática do Convite	01	01	01	01
	03	Material de Treinamento	03	02	02	12
	04	Nível de Conhecimento (Seguros)	03	03	02	18
Método	05	Levantamento das Necessidades	03	04	03	36
	06	Conhecimento dos Objetivos	04	03	02	24
	07	Envolvimento dos Supervisores	03	03	03	27
	08	Metodologia de Aplicação	01	01	01	01
Mão de Obra	09	Processo Seleção	05	05	05	125
	10	Grau de Rotatividade	05	04	04	80
	11	Grau de Comprometimento	05	05	05	125
	12	Conhecimento de Tecnologia	03	03	04	36
Mecanismos	13	Infraestrutura	04	03	02	24
	14	Velocidade de Acesso	03	04	03	36
	15	Facilidade Acesso	03	02	02	12
	16	Interfaces (e-learning)	03	01	02	06
Meio Ambiente	17	Ambiente de Trabalho (físico)	03	01	02	06
	18	Nível de Stress	04	03	01	12
	19	Fluxo de Trabalho	03	01	01	03
	20	Comunidade de Aprendizado	04	03	03	36
Medição	21	Avaliação Individual	05	05	04	100
	22	Avaliação Parceiros	05	04	04	80
	23	Avaliação Seguradora	05	05	05	125
	24	Conhecimento Adquirido/Transmitido	04	04	04	64

Fonte: autora (nov/2011)

Importante destacar algumas questões apresentadas nesta tabela:

- Os fatores mais importantes, que podem ser entendidos como críticos para o resultado que se quer alcançar (eficácia do treinamento via *e-learning* para parceiros de negócio), estão associados às questões ligadas à mão de obra (Recursos Humanos) e à medição (processo de avaliação do treinamento). Entretanto, cumpre destacar que, como o estudo refere-se a parceiros de negócio, o grau de influência nos processos de seleção, rotatividade, comprometimento, envolvimento dos supervisores, entre outros, é

**restrito, pois** fica fora da área da influência da seguradora provedora do treinamento, visto que esta **não tem ingerência sobre os modelos de gestão das empresas** parceiras participantes da EAD. No caso das distorções observadas, são feitas circulares assinadas pela diretoria da seguradora solicitando providências e correções dos problemas identificados. Em casos mais graves, poderá haver até mesmo o descredenciamento do parceiro em questão pela seguradora.

- Quanto às questões de medição, deve-se destacar que os relatórios de negativa de sinistros, apontados inicialmente como capazes de medição da eficácia,



foram desenvolvidos para indicar as razões das negativas e não para a validação do treinamento. Isso ocorre porque este relatório, que indica as causas do não pagamento (negativa), aponta vários elementos não necessariamente ligados à qualidade no atendimento/recepção dos documentos, objetivo maior do treinamento fornecido (por exemplo, uma negativa pode ser dada quando há suspeitas de fraude num processo, o que não tem nada a ver com a qualidade no atendimento).

- Os elementos que tiveram menos pontuação na tabela apresentada estão associados à matéria-prima (que nesse caso não se confunde com a mão de obra, um item separado) e o meio ambiente. Pode-se dizer que estes dois aspectos são típicos da natureza deste tipo de negócio, conforme mencionou um entrevistado. Ainda que no caso das regras de operação, que podem sofrer modificações, e a percepção da existência de um *timing* considerado não aceitável para a implementação, estes fatores **não atingiram o** mesmo grau de urgência e risco aos fatores associados aos recursos humanos e medição.

Como reforço aos pontos críticos observados, aplicou-se o Gráfico de Pareto. Este gráfico é descrito como uma forma de destacar os pontos essenciais dos muito triviais (Walton, 1989). No caso desta pesquisa, para complementar a abordagem qualitativa dos dados levantados nas entrevistas,

pode-se apresentar as seguintes estatísticas retiradas da matriz GUT, conforme apresentado anteriormente.

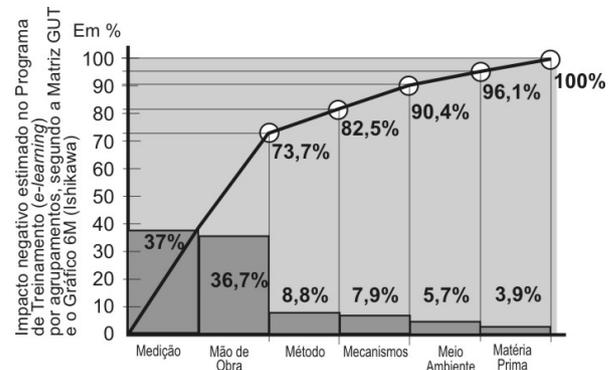
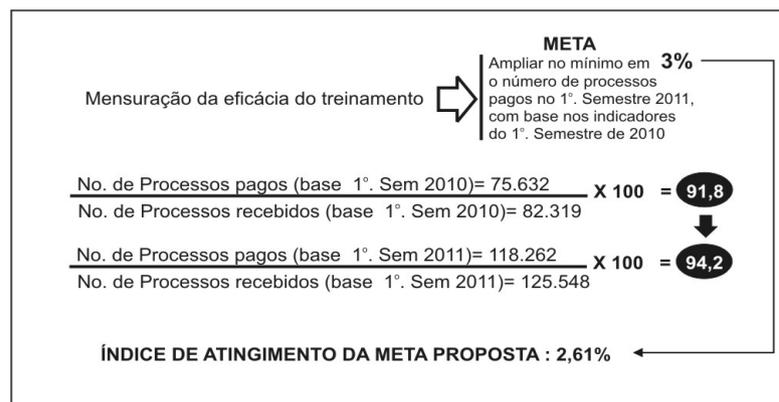


FIGURA 5. Gráfico de Pareto, aplicado ao Estudo de Caso em questão. Baseado em Meireles, 2001

Do ponto de vista da eficácia esperada, depois de vários estudos estabelecidos pela seguradora que envolveu consultas com os parceiros, análises de modelos similares praticados em outros mercados e que levaram em conta o aspecto experimental do projeto de treinamento em EAD, estabeleceu-se uma meta de se atingir um aumento de 3% no número de processos de sinistros pagos no primeiro semestre de 2011 com base no mesmo período de 2010. O resultado atingido pode ser exemplificado a seguir:

TABELA 6. Índice de verificação da Meta proposta com o e-learning



Fonte: a autora nov/2011

Numa visão típica de auditoria, pode-se evidenciar que a meta não foi atingida, ainda que se tenha chegado a 87% do que se propôs. De qualquer forma, o resultado foi considerado positivo, havendo o comprometimento por parte da alta direção de seguir em frente com o projeto fazendo as devidas correções. Importante destacar que o primeiro grupo de atendentes das empresas parceiras seriam os primeiros a passar por um curso de reciclagem no mesmo modelo *e-learning*, a ser desenvolvido para o ano de 2012.

## 6. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

O objetivo da pesquisa apresentada orientou-se para a análise do *e-learning* aplicado a parceiros de negócio, sendo esta análise efetivada através da validação dos instrumentos utilizados e apresentados. O conceito de eficácia assumido nesta pesquisa teve um enfoque mais abrangente, incluindo aspectos de subjetividade (aspectos políticos) e os elementos de eficiência.



Mantendo-se o foco no objetivo maior da pesquisa, buscou-se avaliar, através das entrevistas, as percepções dos gestores da seguradora pesquisada com relação ao treinamento em questão e as principais causas que poderiam ter interferido no resultado esperado para a meta estabelecida. Para isso, foram utilizados a Matriz de Ishikawa, a Matriz GUT e o Gráfico de Pareto.

Nesta fase, observou-se que os fatores críticos para o sucesso foram claramente identificados, diminuindo a noção de senso comum e substituindo-a por uma matriz de oportunidades para melhoria do processo, estabelecendo-se uma clara percepção das dificuldades e dos desafios do *e-learning*, que se concentravam: i) na questão dos recursos humanos e ii) nos instrumentos de validação da eficácia que estavam sendo apresentados.

Quanto aos instrumentos apresentados, pode-se analisar o resultado em duas dimensões: i) as de origem da seguradora (Relatório de Negativa de Pagamento de Sinistros) e ii) as de origem dos próprios atendentes (fornecidos pela Plataforma MOODLE). Quanto à primeira dimensão, havia a percepção de que a adaptação realizada para a validação da pesquisa, do ponto de vista da eficiência organizacional (orientado para os aspectos mais quantitativos), estaria *a priori* limitada por não haver, de fato, um instrumento desenvolvido especificamente para esta validação. Com relação aos relatórios emitidos através dos atendentes que participaram do treinamento, tinha-se um cenário mais positivo que estabelecia indicadores de ordem quantitativa e qualitativa, complementando de certo modo o primeiro instrumento para validação.

A seguir, desenvolveu-se, sob a ótica dos fatores críticos de sucesso (FCS) identificados, uma análise desses dois instrumentos:

#### **A dimensão dos Recursos Humanos**

Observou-se que o desenvolvimento de pessoas no mercado segurador é um fator crucial de sobrevivência. O próprio modelo estabelecido para o mercado pelo agente regulador (SUSEP) estabelece grande responsabilidade das seguradoras perante a sociedade, lidando com aspectos altamente delicados, desde a vida humana até grandes projetos desenvolvimentistas.

Assim, a pouca ingerência da seguradora que deu treinamento sobre os parceiros limitaram a margem de manobra que permitiria a correção de alguns aspectos, como, por exemplo, a identificação dos níveis de conhecimento dos diversos atendentes, que possuem diferenças marcantes quando se trata de corretoras, seguradoras e reguladoras, o que poderia demandar um treinamento customizado.

Essa seria a dimensão identificada com menos margem de manobra, dado o modelo de negócios do mercado segurador

e as limitações da empresa desenvolvedora do programa de *e-learning*. Ainda que existam instrumentos de correção de rota para com os parceiros, como o descredenciamento, essa é uma alternativa pouco utilizada, dado o grau de interdependência que alguns parceiros, principalmente os estratégicos, assumem com as seguradoras no mercado.

#### **A dimensão dos Instrumentos**

Essa dimensão foi destacada nos instrumentos utilizados pela pesquisa, visto que havia uma desconfiança na utilização de relatórios deslocados de suas funções e objetivos para validar o treinamento, com referência aos instrumentos apresentados pela seguradora. Com relação aos indicadores utilizados para a dimensão do público-alvo, com a preocupação de se fazer a avaliação uma experiência agradável e que não tomasse muito tempo do participante, limitou-se o conjunto de experiências e relatos que poderiam aprofundar as questões e transformar o próximo treinamento numa experiência mais palatável e capaz de ajudar a formar uma comunidade de aprendizado.

Quanto aos relatórios apresentados, observou-se o amplo grau de aceitação do modelo de treinamento para capacitar os atendentes dos parceiros. De um modo geral, tanto o relatório quantitativo quanto o qualitativo reforçaram que este método vem ampliando a sua aceitação, sendo visto, no caso dos parceiros de negócio, como um agente de melhoria de suas habilidades organizacionais. Esse fato sugere uma ação de retenção, uma vez que a questão da mão de obra no quesito grau de rotatividade e processo seletivo foram bem pontuadas nas entrevistas.

No que se refere aos instrumentos apresentados, esses não devem ser confundidos com os resultados atingidos pela ação proposta. É certo que houve uma melhoria no processo, mas o mais importante foi que houve a reversão da curva ascendente de negativas de pagamento que vinha sendo mantida, incentivando uma discussão produtiva entre os gestores para que fosse desenhado um conjunto de ações que refletisse a importância do treinamento no negócio e que essa ferramenta fosse reforçada.

Sabe-se que fatores externos também podem ter incorrido para a melhoria deste processo, até pela sua própria característica dinâmica. Entretanto, ainda que não se possa trabalhar com o modelo de isolamento por área, típica dos experimentos administrativos baseados em grupos de controle, o fato é que em todo o processo de pagamento de sinistros, acompanhado e observado *in loco* para a pesquisa, a única mudança almejando a melhoria da eficácia durante o período de estudo foi a implementação da modalidade de educação a distância com os parceiros. Assim, justifica-se a crença de que esta ação de fato impactou no resultado final da operação, que era a diminuição da quantidade de processos negados.



Concluindo, os instrumentos apresentados não foram os mais adequados, deixando de cumprir com sua missão de demonstrar, de forma clara e inequívoca, a eficácia do processo, gerando resultados que poderiam ser classificados, sob uma ótica técnica, como inconclusivos. Por outro lado, os resultados do projeto de educação a distância como um todo, ainda que se tenha um indicador abaixo da meta, revelaram-se altamente positivos para a seguradora em questão, os parceiros envolvidos e o público alvo do treinamento, reforçando a visão de que o *e-learning* é, de fato, uma ferramenta de excelência para se capacitar pessoas a longas distâncias.

Quanto à possibilidade de generalizarem-se algumas experiências para outras organizações, recomendam-se novas pesquisas que aprofundem os seguintes pontos identificados abaixo:

- Trabalhar sempre com pelo menos três dimensões ou fontes de dados, quais sejam: i) a dimensão da empresa fornecedora do treinamento EAD; ii) a dimensão dos treinandos e iii) a dimensão das empresas parceiras que forneceram a mão de obra para o treinamento.
- A avaliação do grau de cultura e comprometimento dos parceiros envolvidos no processo de capacitação. Cabe à alta gerência dessas organizações estabelecer um plano de comunicação claro e conciso sobre os objetivos deste processo de capacitação, destacando os ganhos positivos para todos em sua participação.
- Identificar o alcance e a limitação dos instrumentos designados para a avaliação, buscando um equilíbrio entre os aspectos quantitativos e qualitativos.
- Fornecer devolutivas para todos os envolvidos, de modo a estabelecer uma cultura participativa.

A pesquisa demonstra que um Programa de Treinamento, seja presencial ou através da EAD, deve envolver um profundo planejamento *a priori* por parte dos gestores. Assim como qualquer projeto, deve ser levado em conta não apenas um objetivo claro e tangível no que se propõe, mas também o levantamento dos recursos e todas as variáveis tradicionais normalmente mapeadas para uma ação deste tipo, não se esquecendo dos impactos que se vai trazer para o ambiente organizacional.

Dessa forma, sugere-se que outros estudos focados na eficácia do treinamento através da modalidade de educação a distância (*e-learning*) junto aos parceiros de negócio, possam ocorrer trazendo amplitude de contribuição às futuras pesquisas sobre o tema.

## 7. REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 3ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

ALMEIDA, M. E. B. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. 2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf) Acesso em 30/08/2011.

BELLONI, M. L. Educação a Distância. 5ª. Ed. Campinas: Ed. Autores Associados Ltda., 2009.

BOOG, G. G. (coord.). Manual de Treinamento & Desenvolvimento, 2ª. Edição. Makron Books, São Paulo, 2006.

CAVALHEIRO, C. R. Fatores Críticos para implementação de e-learning nas empresas. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 2007.

CERNY, R. Z. Uma reflexão sobre a avaliação formativa na educação a distância; 2001; UFSC; Disponível em: [http://www.cridi.ufba.br/twiki/pub/GEC/TrabalhoAno2001/uma\\_reflexao\\_sobre\\_a\\_avaliacao\\_formativa\\_na\\_ead.pdf](http://www.cridi.ufba.br/twiki/pub/GEC/TrabalhoAno2001/uma_reflexao_sobre_a_avaliacao_formativa_na_ead.pdf), Acesso em 27 11 2012, às 12:20h.

GAMEIRO J. F. *et al.* "Avaliação de Tecnologias Educacionais em Cursos a Distância". *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.8, n.2. p. 88-113, 2011.

GOMES, M. J. *E-learning: reflexões em torno do conceito*. Universidade do Minho, Centro de Competência Nónio - Século XXI, Minho, 2005.

INACIO, S. R. L. O Poder e a Política nas Organizações. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-poder-e-a-politica-nas-organizacoes-654909.html>. Acesso em 15/09/2011.

KATZ, D. e Kahn, R. L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: 3ª Ed. Atlas, 1987.

LITTO, F. M. e Formiga, M. M. M. (Org.). Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LONGO, C., Qualidade no Setor de Serviços: Sistema de Gestão Integrada de Processos. Disciplina de Gestão da Qualidade: EBAP-FGV, Rio de Janeiro, 1º. Sem. 2000, apostila.

MACHADO, D. de Q. e MATOS, F. R. Ney. "A Teoria na Prática: reflexões acerca dos pilares e perspectivas modernas dos estudos organizacionais", *Revista Eletrônica Sistemas e Gestão* 7ª Edição, 2012. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V7N3A7/V7N3A7>

MEIRELES, M. Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas: organizações com foco no cliente. São Paulo, Arte & Ciência, 2001.



MEISTER, J. C. Educação Corporativa. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MOORE, M. e Kersley, G. Educação a Distância: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Portal do Ministério da Educação: disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>. Acesso em 14 jan. 2012.

REGO, F. G. T. Comunicação Empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, estruturas, planejamento e técnicas. 6ª. Edição. São Paulo, Summus, 1996.

RICARDO, E. J. (Org.). Educação Corporativa e Educação a Distância. Rio de Janeiro: Qualymark, 2005.

SCHLOSSER, R. L. "Atuação dos Tutores nos Cursos de Educação a Distância". *Revista Digital da CVA – Ricesu*, Vol. 6, nº 22, Fev. 2010. Disponível em: <http://pead.ucpel.tche.br/revistas/index.php/colabora/article/viewFile/128/112>. Acesso em 10/11/2011.

SUSEP, disponível em [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br) Acesso em 12/11/2011

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª. Edição. Atlas, São Paulo, 2000.

WALTON, M. O Método Deming de Administração. 5ª. Ed. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1989.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª. Edição. Porto Alegre, Bookman, 2002.