

“Decolando com o AVA”: O Ambiente Virtual de Aprendizagem como uma Estratégia para o Desenvolvimento de Conhecimento Organizacional na Infraero

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

Universidade Federal da Paraíba
jammillybrandao@gmail.com

ERICA DAYANE CHAVES CAVALCANTE

Universidade Federal da Paraíba
ericachaves.p@gmail.com

JEFFERSON OLIVEIRA DA SILVA

Universidade Federal da Paraíba
jeffersoncantalice3@gmail.com

JOAB MENEZES DE VASCONCELOS

Universidade Federal da Paraíba
joab@live.com

“Decolando com o AVA”: O Ambiente Virtual de Aprendizagem como uma Estratégia para o Desenvolvimento de Conhecimento Organizacional na Infraero

INTRODUÇÃO

A busca por competitividade levou as organizações a se conscientizarem da relevância do trabalho humano no desempenho de uma empresa. Para maximizar a utilização das pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo seus conceitos e utilizando novas práticas gerenciais. Sob essa perspectiva, as Tecnologias da Informação (TI) estão sendo utilizadas para o desenvolvimento de conhecimento. A sociedade industrial se tornou sociedade da informação e, neste novo panorama, a informação e o conhecimento tornam-se obsoletos rapidamente. Desse modo, a educação à distância vem se propagando e ganhando maior importância dentro das organizações (GRANITO, 2008).

No setor público, a gestão de pessoas vem sofrendo transformações e, assim, assumindo uma atuação mais estratégica. O processo de capacitação vem se tornando bem mais abrangente e as organizações públicas têm adotado os ambientes virtuais como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de ações de capacitação e de desenvolvimento dos servidores (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011). Sanches e Silva (2011) seguindo outros autores, afirmam que a educação à distância tem sido um dos métodos mais utilizados pelas organizações de grande porte, tanto as privadas quanto as do setor público.

Considerando-se que o ambiente virtual pode contribuir na aquisição de conhecimentos e habilidades, assim como, nos valores e atitudes que reforçam o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de uma organização, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: *Qual a contribuição do Ambiente Virtual de Aprendizagem no desenvolvimento de conhecimento organizacional na Infraero?*

Dessa forma, o presente estudo objetiva-se em descrever a percepção dos funcionários de uma das unidades da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no desenvolvimento de conhecimento organizacional na empresa.

A princípio, o interesse pelo desenvolvimento de AVAs estava voltado aos pesquisadores da área de Educação, Informática e Comunicação, áreas de estudos mais ligadas ao tema educação em ambiente virtual. Entretanto, diante do aumento da oferta de cursos de educação à distância e dos seus diversos aspectos positivos, a temática foi ganhando visibilidade e despertando o interesse de pesquisadores de outras áreas, como da Administração (KLERING; SCHROEDER, 2011).

Assim, a escolha do tema para essa pesquisa resultou do interesse em investigar e contribuir academicamente no que se refere à aprendizagem e à capacitação no ambiente virtual na área de gestão. A Infraero foi a instituição selecionada para o estudo, por se tratar de uma empresa pública que apresenta grandes investimentos no incentivo ao processo de aprendizagem de seu corpo funcional.

Considerando o ambiente virtual de aprendizagem como uma estratégia a ser adotada pela organização para o processo de aquisição, desenvolvimento e transferência do conhecimento, esse estudo se torna relevante por possibilitar a descrição da realidade de uma empresa pública que por meio da utilização estratégica dessa ferramenta busca desenvolver o conhecimento organizacional e com isso melhorar o seu desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem organizacional como vantagem competitiva

Os primeiros estudos sobre aprendizagem organizacional datam da década de 1960, entretanto, foi na década de noventa que o conceito de aprendizagem organizacional ganhou maior repercussão (SOUZA, 2004; SILVA, 2009). Lustosa, Silva e Zago (2009), ratificam que foi nesse período que a gestão do conhecimento surgiu com maior notoriedade no contexto organizacional e passou a receber um tratamento estratégico na busca por processos inteligentes que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido de forma sistemática, explícita, confiável e acessível à organização.

Fazendo uma análise histórica, percebe-se que, a princípio, aprendizagem organizacional estava relacionada a avaliar resultados de desempenho, segundo a abordagem da Teoria Econômica das Firmas. Em sequência, ao ser tratada pela teoria das organizações, o foco passou a ser os processos, no qual se buscava responder, por meio conceitual, como as organizações agem para atingir os resultados que indicam a relação de aprendizagem (SOUZA, 2004).

Atualmente, na era do conhecimento, observa-se que a aprendizagem organizacional é conceituada de maneira bastante distinta nos estudos de administração. Dentre tantas definições, a aprendizagem pode ser compreendida, conforme França (2007, p. 98) como “a mudança de comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”. De acordo com a autora, “a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, que é inferido por meio do desempenho das pessoas”.

Para França (2007, p. 98), a aprendizagem organizacional refere-se a “uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas”. Segundo Bitencourt (2010), a referida aprendizagem pode ser visualizada como uma alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que o objetivo é desenvolver a capacidade de aprender continuamente com base nas experiências vivenciadas pela organização e transpor estes conhecimentos para a prática, visando um melhor desempenho, e, assim, tornando a empresa mais competitiva.

Na visão de Peter Senge (1990), um dos principais autores responsáveis pelo grande impulso que o tema ganhou na década de 90 após a publicação de sua obra “A quinta disciplina”, as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas constantemente se desenvolvem e expandem as suas capacidades, criando resultados desejados, ou seja, onde os indivíduos continuamente aprendem como aprender em conjunto.

Atuando em um cenário instável e competitivo, as organizações passam a ver a gestão do conhecimento como um fator determinante para sobreviver no mercado. Conforme Fleury e Oliveira Jr. (2001) as organizações estão se conscientizando de que a extensão, profundidade e escopo do conhecimento e das habilidades organizacionais impulsionam de forma crescente suas chances de competitividade no mercado. Nessa perspectiva, Fleury e Vasconcellos (2009, p. 2) corroboram:

Os profissionais inseridos no ambiente corporativo passam a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, visto que desempenham um papel fundamental no atendimento a novas demandas do negócio, na implementação de novas estratégias e na geração de inovações; e também passam a enfrentar outro nível de cobrança, uma atuação relacionada ao conceito de competência.

Visando maiores capacidades de sobrevivência e competitividade, as organizações têm investido em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (MENESES; ZARBINI; ABBAD, 2010). De acordo com Starec, Gomes e Bezerra (2006), nestes últimos

anos, a prática educacional desenvolvida dentro das organizações é requisitada constantemente para que haja o desenvolvimento dos trabalhadores. Vale salientar também que, o que outrora era observado com maior frequência apenas em instituições privadas, atualmente se encontra presente também nas instituições públicas, como se verificará no presente estudo.

2.1.1 A Aprendizagem Organizacional nas Instituições Públicas

A gestão de pessoas vem sofrendo transformações nas organizações, e no setor público isso não é diferente. As instituições públicas estão assumindo uma atuação mais estratégica visando acompanhar a dinamicidade do mercado. Conforme Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 14) “a organização pública brasileira, em meio a esses cenários significativamente mais dinâmicos, tem procurado se adaptar, abandonando uma atitude reativa e partindo para uma atitude mais proativa”.

A associação de organizações públicas com o termo ineficiência é ainda bastante comum. Entretanto, isso vem sendo bastante trabalhado pelos órgãos públicos. Conforme Cavalcante e Oliveira (2011), a gestão de pessoas no setor público vem sofrendo transformações visando acompanhar o processo de inovação tecnológica, da redefinição do papel do servidor público, da sua profissionalização e da publicação de marcos regulatórios que suscitam uma perspectiva de atuação mais estratégica e integrada de gestão de pessoas.

Do mesmo modo que acontece com as organizações de iniciativa privada, a organização pública também vem se reformulando ao longo dos anos em harmonia com as intensas mudanças do seu ambiente, visando atender as novas exigências da sociedade (CARVALHO, 1995). Em contrapartida, Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 15), destacam que as organizações públicas diferem das demais organizações por possuírem algumas especificidades como “maior apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e resistência à mudança, entre outras”. Conforme os autores, estas particularidades são importantes para a compreensão dos processos internos, e da relação entre inovações e mudança, assim como, no desenvolvimento dos valores e crenças organizacionais e, conseqüentemente, nas políticas de recursos humanos.

Segundo Pires (2005, p. 12) existem basicamente dois desafios a serem superados na gestão de recursos humanos no serviço público: “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”. A efetividade da mudança organizacional está totalmente associada às pessoas, pois é realizada para elas e por meio de seu comprometimento. Nesse sentido, conforme Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 15), a cultura da organização precisa estar fundamentada em aspectos como “a valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração do conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização”. De acordo com os autores, realizando isso, as organizações estarão abrindo um caminho para o aprendizado organizacional.

Entretanto, o processo de mudança é sempre algo trabalhoso, e nas organizações públicas esse processo sofre interferência de alguns fatores que o dificulta ainda mais. Carbone (2000) destaca: o burocratismo, o autoritarismo e a centralização, a aversão aos empreendedores, o paternalismo, e o conformismo. Segundo o autor, o excesso de controle, de protocolo, de verticalização da estrutura hierárquica; a falta de iniciativa para modificar o modelo vigente; a predominância dos interesses pessoais sobre os interesses públicos, como a prática do apadrinhamento; e até mesmo o comodismo são aspectos que tornam as

organizações públicas estagnadas, consistindo em uma administração engessada e que não satisfaz as necessidades da sociedade.

Diante deste contexto, as organizações públicas estão convencidas da importância de melhorar a aprendizagem organizacional. No entanto, existe uma série de fatores ou obstáculos que torna essa transformação particularmente difícil e complexa (GODOI; SILVA, 2003). Entre esses obstáculos, destacam-se as restrições ambientais, originárias do fato de operarem num contexto político e público; a história, que as resguardou da competição e da comparação; e as próprias restrições do setor público, particularmente referente à posição dos sindicatos, resultante do compromisso entre tecnocratas e servidores públicos em detrimento do consumidor (FINGER; BRAND, 2001). Desse modo, os esforços para desenvolver a aprendizagem organizacional no âmbito das organizações públicas devem ser ainda mais intensos.

2.2 Ambientes Virtual de Aprendizagem - AVA

Diante de um cenário dinâmico, caracterizado por mudanças, vem sendo favorável o surgimento de treinamentos à distância por meios de equipamentos eletrônicos, denominados de *e-learning* (SANCHES; SILVA, 2011). Fleury e Vasconcellos (2009, p. 4) já haviam definido *e-learning* como “uma modalidade de educação a distância que utiliza as tecnologias da internet para disponibilizar o ambiente de aprendizagem ao aluno”.

A educação a distância tem ocupado um lugar expressivo na sociedade do conhecimento, resultando, assim, em transformações em todas as esferas sociais no início do Século XXI (LARUCCI; ALMEIDA; RUIZ, 2010). Abbad, Corrêa e Meneses (2010), destacam que mais do que modismo, esse movimento representa uma mudança significativa na organização de uma sociedade denominada “era ou Revolução da Informação”.

As Tecnologias da informação e da Comunicação – TICs, entraram de forma tão intensa no mundo contemporâneo, que “a escola não tem mais como permanecer artesanal”. Desse modo, a educação a distância pode ser considerada como um método de educação em que se utiliza com ênfase as inovações tecnológicas da sociedade da informação, respondendo, assim, em tempo hábil as exigências da sociedade (LARUCCIA; ALMEIDA; RUIZ, 2010).

A inserção das TICs tem sido tão expressiva, que a internet vem sendo utilizada no desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizagem tanto nas instituições educacionais quanto nas organizações empresariais. Ghedine, Testa e Freitas (2008) destacam que os programas de educação a distância diferem nos dois tipos de organização, considerando que apresentam ambiente, demandas e resultados distintos. Nas organizações, os investimentos com aprendizados têm como principais objetivos, atingir às metas e as necessidades corporativas, assim como, maximizar a produtividade, o lucro e a eficiência do seu corpo funcional (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2008).

Com a crescente utilização da tecnologia de informação, da internet e do *e-learning*, surgiu-se a necessidade das pessoas estarem capacitadas para atuarem utilizando essas ferramentas, já que a TI tem sido bastante difundida como uma ferramenta de apoio à aprendizagem nas organizações, principalmente, naquelas que incentivam a Educação a Distância – EaD (SANCHES; SILVA, 2011).

Segundo o Decreto Nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o Art. 80 da LDB, a educação a distância é um método de ensino que permite a auto-aprendizagem, por meio de recursos didáticos organizados de maneira sistemática, em diferentes suportes de informação utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação (FLEURY; VASCONCELLOS, 2009).

Essa modalidade de ensino abrange treinamentos, aperfeiçoamento e reciclagem de grande alcance, proporcionando vantagens como redução de custos, não interferência na rotina do trabalho e retorno percebido em curto prazo. Conforme Sanches e Silva (2011), a educação a distância - EaD é um dos métodos mais utilizados pelas organizações de grande porte, tanto as públicas como as privadas.

De acordo com Ghedine, Testa e Freitas (2008), o crescimento na promoção de cursos a distância pelas organizações é potencializado por diversos fatores como “o alto custo da educação tradicional”, as “limitações de ordem temporal”, “limitações geográficas” e a “evolução das tecnologias interativas de comunicação”.

Dia a dia cresce intensamente o número de cursos oferecidos a distância. Segundo o Censo da Educação Superior, em 2006 já existiam 349 cursos superiores de graduação a distância, que contavam com mais de 207 mil alunos matriculados. (INEP, 2008).

Os estudos de Gurguel, realizados em 2006, apontam a aprendizagem virtual como uma significativa opção de estudo nos dias atuais. Os resultados da pesquisa de Lúcio *et al.* (2008) demonstram que “o ganho de tempo é apontado como a opção mais atraente em relação à educação a distância” (SILVA; DOMINGUES, 2010, p. 4).

Conforme Fiuza e Martins (2002), existem ainda outros motivos que impulsionam as pessoas a procurar esta modalidade de ensino, tais como: interesse profissional, busca de desafios pessoais, necessidade de titulação, troca de experiências e interesse em ingressar em uma instituição de ensino. O *e-learning* proporciona inúmeras vantagens - como a facilidade de acesso em qualquer lugar, a qualquer hora - e, diante do seu leque de benefícios, vem sendo bastante difundida no ambiente organizacional. Silva e Domingues (2010) destacam que o mercado de ensino a distância vem crescendo a uma taxa de 35,6%, mas ainda existem falhas a serem corrigidas, no que se refere ao planejamento e à gestão do curso.

Para Demo (2009, p. 7), “o modo de organizar e fazer é que decide a qualidade da aprendizagem, mais do que tecnologias simplesmente”. Assim, é importante compreender que o ensino a distância precisa ser planejado de modo mais delicado do que o método tradicional de ensino para que a aprendizagem efetivamente aconteça.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi dividida em duas fases. No primeiro momento foi realizado o levantamento teórico sobre o tema, seguindo, na segunda fase, pela coleta das informações por meio de uma pesquisa institucional, utilizando-se de entrevistas aplicadas aos funcionários da Infraero.

No que se refere ao método de abordagem, optou-se pela abordagem qualitativa do tipo descritiva, tendo em vista que melhor correspondia às necessidades da pesquisa. Conforme Gil (1991), o método descritivo se objetiva em expor as características de uma população ou um fenômeno, ou até estabelecer relações entre variáveis. Sob essa perspectiva, esta pesquisa pode ser categorizada como um estudo descritivo.

3.1 Nosso caso: Infraero

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero está presente em todos os Estados brasileiros com sede em Brasília. Atuando no mercado há 38 anos, conta com a força de trabalho de aproximadamente 36.744 profissionais (concursados e terceirizados). A Infraero administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem voos comerciais regulares, que são aeroportos que têm como função representar a soberania nacional em áreas longínquas. Assim, totalizam-se em 66

aeroportos, 69 Grupamentos de Navegação Aérea e 51 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga.

O foco da Infraero, em todas as suas ações, está na segurança e no conforto dos usuários do transporte aéreo, além de sua responsabilidade social e ambiental. A Missão da Infraero é prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país. Sua política organizacional é direcionada a qualidade, tendo como objetivo promover a melhoria contínua da gestão e dos serviços, como forma de posicionar os aeroportos e grupamentos de navegação aérea da rede Infraero entre os melhores do mundo.

A Infraero preocupa-se constantemente com a aprendizagem e o bem estar de seus empregados, nesse sentido, está sempre promovendo cursos de capacitação e campanhas de conscientização voltadas para a saúde, como educação alimentar e ergonomia. Sobre o processo de capacitação, a empresa possui uma Norma Interna – NI 7.06, que trata exclusivamente desse processo. Segundo a referida norma, a capacitação tem como objetivo qualificar os empregados para desempenharem adequadamente as suas atividades na empresa; proporcionar aos empregados oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional; desenvolver atitudes pessoais em consonância com o perfil profissional exigido pela empresa; desenvolver e aperfeiçoar as habilidades do corpo gerencial da empresa; e atualizar os empregados em informação e tecnologia. Nesse sentido, a organização do treinamento da Infraero abrange os programas de capacitação técnica, desenvolvimento e formação.

No que se refere ao ambiente de trabalho, a alta direção coordena a provisão de instalações apropriadas à prestação de serviços, objetivando controle dos processos e satisfação dos clientes assim como dos empregados. Estes meios incluem o espaço físico, edificações, equipamentos, uniformes, computadores e sistemas aplicativos. Todas as instalações da empresa são verificadas por profissionais da área de Saúde e Segurança do Trabalho de forma a avaliar ou providenciar recursos para eliminar ou controlar fatores físicos desfavoráveis ao ambiente de trabalho.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Caracterizaram-se como sujeitos participantes todos os funcionários que compõem o setor de Coordenação de Administração e Finanças, de uma das unidades da Infraero. A escolha dos participantes foi por conveniência, na qual a seleção dos elementos resulta do julgamento do próprio pesquisador. Essa definição se deu levando-se em consideração o conhecimento prévio do ambiente estudado, assim, foi possível identificar uma amostra representativa dentro do universo da pesquisa, a qual não precisa ser selecionada mediante critérios estatísticos.

Para coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas por esta ser considerada uma técnica mais abrangente e com maior detalhamento das informações repassadas pelo entrevistado. Conforme Ludke e André (1986), a entrevista se sobressai em relação aos demais instrumentos, pela sua capacidade de obter as informações desejadas, sobre a temática adotada pela pesquisa. É importante enfatizar que as entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturada, que segundo Mattos e Lincoln (2005), embora o investigador faça uso de um guia, há maior flexibilidade para formular novas questões no decorrer da entrevista, tornando a discussão mais aberta e ampla, permitindo assim a captação de um número maior de informações.

Nesse sentido, foram entrevistados: a Coordenadora, a Encarregada de Benefícios, a Encarregada de Recursos Humanos, a Encarregada de Patrimônio, o Encarregado de Compras, a Encarregada de Tarifação e a Estagiária de Administração. A grande maioria dos

entrevistados possui mais de 30 anos de idade, são do gênero feminino, encontram-se casados, estão com o curso superior em andamento, possuem nível intermediário de conhecimentos em informática, e atuam na organização há mais de dez anos.

Considerando que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, a análise dos dados não poderia se iniciar por outro caminho que não fosse as transcrições. Assim, a primeira etapa consistiu nas transcrições de todas as entrevistas. A etapa seguinte consistiu no agrupamento das informações coletadas por dimensão, que foram previamente estabelecidas de acordo com o objetivo da pesquisa.

Ao citar os discursos dos sujeitos obtidos nas entrevistas, optou-se pelo uso das siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, ao invés de se utilizar o termo entrevistado 1, entrevistado 2, e assim sucessivamente. Essa simbologia foi aderida com o objetivo de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, tendo em vista que apenas um dos entrevistados é do gênero masculino.

4. RESULTADOS

4.1 A aprendizagem em ambiente virtual e a gestão do conhecimento na Infraero.

Para caracterizar as ações da Infraero relacionadas aos investimentos voltados ao desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual e a participação dos funcionários em programas de capacitação nessa modalidade, identificou-se o processo de aquisição de conhecimento dentro da Infraero, o que de acordo com Silva, Godoi e Rambo (2003) pode ser realizado por meio do uso de sistemas de informação para o armazenamento e recuperação de informações, assim como, para a educação e o treinamento. De acordo com os relatos, a aquisição de conhecimento na empresa acontece primeiramente por meio das Normas Internas – NI, que determinam os procedimentos que devem ser seguidos na realização das atividades da empresa.

Os participantes E1, E2, E3 afirmaram que a aquisição de conhecimento vem através das normas internas da empresa, que possibilitam aos funcionários conhecer os procedimentos da empresa para a execução das atividades. As normas são disponibilizadas em papel ou virtualmente.

Foi ressaltado ainda que ocorre a aquisição de conhecimento nas trocas de mensagens virtuais e por meio dos cursos a distância, conforme destaca o E1: “As mensagens virtuais que nós recebemos já que é uma rede de aeroportos. A gente as recebe tanto da Sede como dos demais aeroportos regionais, para uma melhor interação dessa comunicação. E temos também os cursos à distância que são previstos pela empresa, e os planos de treinamentos”.

Outra forma de aquisição de conhecimento informada pelos entrevistados está relacionada aos programas de treinamento e capacitação. Conforme o E6 existe os cursos internos, chamados treinamento em serviço, e cursos à distância, também apontados pelo E5. Com isso, fica evidenciado que o processo de aquisição de conhecimento dentro da Infraero ocorre por meio de leitura das Normas Internas – NI, assim como, por meio de trocas de mensagens virtuais e treinamentos e capacitações em ambiente presencial e virtual. Nesse sentido, foi constatada a utilização de sistemas de informação para a disseminação do conhecimento, inclusive nas práticas de educação e treinamento, conforme preconiza a literatura referenciada.

A Infraero investe em programas de capacitação em ambiente virtual, existindo a oferta de 50 cursos distribuídos por várias áreas. Verificou-se que a empresa não só investe, ofertando uma diversidade de cursos sobre os mais variados temas e áreas de estudo, como também exige de alguns profissionais a realização de alguns cursos, considerado-os obrigatórios para o desempenho de suas atividades. No que se refere aos cursos obrigatórios,

foi verificado que se trata de cursos direcionados a aquisição de conhecimentos vistos pela empresa como essenciais para a execução das suas atividades, além disso, os cursos obrigatórios não se aplicam a todos empregados da Infraero. São empregados que tem funções bem específicas, e trabalham em cima das normas da ANAC, normas específicas, conforme cita o E4. De acordo com o E7, os cursos obrigatórios destinam-se apenas ao pessoal que é fiscal, supervisor de pátio, que trabalha com a legislação, pessoal de operações e segurança, de acordo as normas.

Buscando conhecer como esses cursos obrigatórios são vistos pelos funcionários, percebe-se que existe uma conscientização sobre a importância dos mesmos para o melhor desempenho dentro da organização:

“Assim, digamos que sejam essenciais.” (E7). “Eu fui obrigada a fazer um curso e na verdade achei bem interessante”. (E2)

Constatou-se ainda, a partir do discurso do E4, que por muito tempo os programas de capacitação da empresa eram todos na modalidade presencial, entretanto, após a adesão da modalidade virtual, os cursos presenciais foram saindo de cena: “Antes todos os cursos que a Infraero oferecia para o empregado e toda capacitação era presencial. Só que agora não. Ela está diminuindo ao máximo. Quase todos os cursos estão sendo à distância. É muito difícil ter um curso presencial”.

Nos relatos do E3 e E7, logo a seguir, fica evidenciada a preocupação da empresa em não só oferecer os cursos a seus funcionários, como também divulgá-los e facilitar todo o processo de inscrição e inserção dos interessados no ambiente virtual, bem como na preocupação em dar condições para o desenvolvimento dos cursos.

“Já participei de uns três ou quatro cursos obrigatórios. É muito tranquilo, porque existe um ambiente que a Infraero disponibiliza somente para a realização dos cursos da EaD. Existe as salas, você marca o horário e fica sozinho ou com outras pessoas que também estão realizando o curso, mas não interfere. Pronto, ali você começa a viajar no ambiente virtual. O curso geralmente não é cansativo – é no máximo 40 minutos a 1 hora – e ele é autodidático, fácil aprendizado, não é cansativo. É bom. Eu gosto”. (E7).

Silva, Godoi e Rambo (2003) defendem que a organização é um ambiente que tanto pode facilitar quanto inibir a aprendizagem. Ou seja, as organizações têm uma participação bastante significativa no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e seu investimento faz total diferença nos resultados. Nos discursos acima, foi possível observar que a empresa em estudo desenvolve práticas que fomentam positivamente o processo de aprendizagem organizacional.

4.2 Condições e recursos proporcionados pela empresa

Considerando que a aprendizagem em ambiente virtual não depende apenas do interesse do aprendiz, como também de um ambiente propício, com condições e recursos que facilitem o processo de aprendizagem, surgiu o interesse em conhecer as condições e recursos proporcionados pela empresa para o desenvolvimento dos cursos em ambiente virtual. Sob esse aspecto, os entrevistados afirmaram que existe essa preocupação por parte da empresa, e asseguraram que a mesma oferece recursos e condições para que o processo de aprendizagem seja desenvolvido e a aprendizagem efetivada, conforme pode ser observado nos discursos que seguem:

“A organização investe em computadores, multimídia, retroprojeter, essas coisas” (E5).

“A empresa possui um convênio com a Catho e o próprio convênio e os cursos disponibilizados para os funcionários é um ótimo recurso, pois os cursos têm um custo, e a gente faz de graça.” (E3).

No discurso do E3 percebe-se que a empresa disponibiliza acesso direto aos cursos oferecidos pela Catho Educação Executiva sem nenhum custo adicional aos seus funcionários. Além do que foi verificado nos discursos do E5 e E3, que a empresa permite que seja utilizada até duas horas da carga horária de trabalho para a execução desses cursos, conforme tem estabelecido na Norma Interna da Infraero, sendo essa uma prática de todos os aeroportos.

“Ela disponibiliza todo o equipamento que você necessita e horas da sua carga horária para fazer um curso” (E6).

Outra ação da empresa, voltada para o desenvolvimento do processo de aprendizagem em ambiente virtual, consiste em reservar um espaço só para essa finalidade, conforme os discursos do E2 e E7:

Temos uma sala de EaD (Educação a Distância). Então assim, se você quer fazer um curso na sua sala em sua própria estação de trabalho, mas não dá porque tem muita gente, aí você vai lá fica trancado as duas horas que se dispõem e realiza seu curso. É permitido. Você vai para lá, bota seu fone de ouvido e faz seu curso. É interessante, mas eu prefiro fazer em casa. Então assim, recursos têm. É de graça, tem uma sala ali. Tem micro e tem a liberdade pela chefia (E2).

“Temos que avisar as respectivas chefias que estamos cadastrados em algum curso virtual, pois temos uma hora ou duas horas do horário de trabalho para nos dedicarmos exclusivamente aquele curso, essa abertura é uma facilidade que eu realmente entendo ser muito importante. As questões das condições, vamos falar assim da infraestrutura, se um empregado não tiver condições de realizar o curso virtual na sua estação de trabalho, os aeroportos devem disponibilizar uma sala onde tenha computadores, uma sala específica EAD” (E1).

Além dos recursos, como computadores e impressoras, do espaço destinado a realização dos cursos, e liberdade pela chefia para se utilizar duas horas de seu trabalho para o processo de aprendizagem em ambiente virtual, em alguns cursos, a empresa coloca a disposição de seus funcionários um profissional da área de recursos humanos para acompanhar e facilitar o processo. E mais, quando o curso é obrigatório, com prazo para terminar, e o funcionário não tem condições de fazer na empresa, ele pode realizá-lo em casa e receber hora extra por isso. Nesse sentido, conforme o relato do E7, “a Infraero disponibiliza 100% do que é necessário para o ensino a distância”.

“A Infraero disponibiliza uma sala com ambiente próprio para o ensino a distância, que é normatizada pela empresa desde que foi implantado o EaD. Ela disponibiliza uma sala como todos os recursos necessários para o ensino a distância, como computadores e todo o material que complementa, que é impressora, até mesmo material didático como apostila. Dependendo também do tipo de curso, dispõe-se de uma pessoa do RH que acompanha. Porque eu mesma quando eu comecei, eu acompanhei no ambiente de RH. Então, as vezes tem curso que a pessoa do RH é obrigada. Existe a necessidade de está lá acompanhando. Então, a Infraero disponibiliza 100% do que é necessário para o ensino a distância. Isso é extremamente positivo. Você pode disponibilizar hora do seu trabalho para fazer o curso, como também você tem acesso na sua casa para a realização do curso e isso você pode receber como hora extra, caso o curso tenha um prazo rigoroso a ser

cumprido. Então assim, a Infraero disponibiliza todo o aparato para que o empregado possa fazer os cursos.” (E7).

O E7 cita ainda como exemplo o caso dos funcionários do setor de navegação aérea que estão desenvolvendo um curso semipresencial, que compreende uma fase inicial em ambiente virtual, com duração de três meses e uma outra em ambiente presencial com mais três meses de duração. Nesse caso, os funcionários precisam cumprir rigorosamente com o prazo de conclusão do curso, recebendo por isso, hora extra, cumprindo assim todas as normas do Ministério do Trabalho, ou seja, não excedendo as 2 horas por dia e as 44 horas mensais.

Conforme ressaltado no embasamento teórico, a aprendizagem não depende apenas da vontade do indivíduo em aprender, pois se faz também necessário que a organização proporcione um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências (SILVA, GODOI, RAMBO, 2003). Observa-se nos relatos dos sujeitos da pesquisa que a empresa tem uma atuação positiva no processo de aprendizagem organizacional, tendo em vista a preocupação em desenvolver aspectos facilitadores e práticas incentivadoras para que seus funcionários se interessem e participem dessas capacitações em ambientes virtuais.

4.3 Contribuições dos AVAs para a Infraero

De acordo com Senge (1990), as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas constantemente se desenvolvem e expandem as suas capacidades, criando resultados desejados. Nesse sentido, buscou-se investigar se os AVAs estavam cumprindo sua finalidade principal: a aprendizagem, bem como identificar possíveis contribuições dessa ferramenta para a empresa em estudo.

Sob esse aspecto, ficou notória nos discursos dos entrevistados a existência de ganhos significativos para a empresa: a aprendizagem se consolidando em qualidade na execução das atividades e, conseqüentemente, nos serviços prestados, e a redução de alguns gastos (diárias, viagens, despesas com instrutor), que a empresa tinha quando realizava seus treinamentos e capacitações apenas na modalidade presencial.

A Infraero faz esse investimento, porque percebeu que com isso teria um retorno muito produtivo para ela, como aprendizado e otimização de tempo. Em termo de aprendizado, trata-se de você no dia a dia poder praticar o que você aprendeu. Já em termo de otimização de tempo, isso se deve ao fato de que o empregado não tem mais que se deslocar para outros lugares. Assim, quando a Infraero concordou em implantar o EAD na empresa, já foi visualizando que os efeitos seriam muito mais positivos no dia a dia do empregado (E7).

Eu entendo que agrega valores pela facilidade de você fazer o curso no seu ambiente de trabalho ou na sala EaD, o que permite que o empregado adquira o conhecimento para aplicar no seu dia a dia, sem necessariamente ter maiores custos. Quando é um curso presencial, às vezes, o empregado tem que se deslocar para um outro aeroporto ou mesmo para sede da empresa em Brasília e isso gera custos de diárias, passagens, alimentação, entre outros (E1).

Conforme discurso do E1, a empresa tem sentido as vantagens em se utilizar o AVA no processo de capacitação dos seus funcionários, nesse sentido, alguns cursos que eram oferecidos na modalidade presencial já se encontram disponíveis na plataforma virtual.

De acordo com os relatos do E7 e E1 a utilização dos AVAs traz contribuições tanto para a empresa quanto para os seus funcionários. Uma das principais contribuições é a própria aprendizagem. De acordo com Bitencourt (2010), a aprendizagem organizacional tem como objetivo desenvolver a capacidade de aprender continuamente e transpor estes conhecimentos

para a prática, visando um melhor desempenho, e, assim, tornando a empresa mais competitiva. No relato de E2, destaca-se exatamente esse aspecto como uma contribuição significativa para a empresa:

Tendo os empregados mais capacitados, a empresa só tem a ganhar. Então, todos esses cursos que eu fiz aqui, estou aplicando nas minhas atividades. A gente até compartilha com os colegas que não fizeram, não puderam fazer. Assim a empresa, no geral, sai ganhando por ser uma empresa mais capacitada, com empregados mais capacitados (E2).

Além disso, o E2 acredita que o AVA estimula a participação de um maior contingente de pessoas em cursos não obrigatórios, quando comparado aos cursos presenciais. Em um dos cursos citado pelo mesmo, dentre os 98 funcionários considerados público-alvo, 90 participaram, o que demonstra uma boa aceitação da ferramenta na Infraero.

A aplicabilidade do aprendizado é constatada no discurso do E3, que descreve o quanto foi expressivo o aprendizado em determinado curso realizado em ambiente virtual e posto em prática na execução de suas atividades. De acordo com seu relato, um simples curso de memorização trouxe contribuições significativas para o seu dia a dia dentro da empresa.

Com o curso de memorização, por exemplo, eu vou ter um compromisso maior com as atividades que eu estou desempenhando, porque eu vou lembrar o que eu tenho para fazer, então as atividades não vão ficar pendentes, e eu não vou perder o prazo e o curso me ajudou nisso. (E3).

Partindo do discurso do E3, é possível compreender como as organizações desenvolvem, melhoram e controlam os conhecimentos e as rotinas, que envolvem suas atividades, consolidando a transferência do aprendizado individual para o organizacional. Segundo Kim (1996), o aprendizado organizacional é melhorado a medida que se administra uma espécie de ciclo completo: aprendizado individual, aprendizado organizacional e os vínculos entre os dois.

Os ganhos financeiros também são destacados dentre os benefícios. O discurso do E6 destaca vantagens para a empresa quanto à redução de custos com viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura, e ganhos com a maior abrangência no número de alunos (baixo custo incremental por aluno), evidenciados por Fleury e Vasconcellos (2009).

“Eu acho que ganha na disseminação dos conhecimentos, não fica dependendo de um instrutor que viaja pelos aeroportos. É possível mais gente ter o conhecimento no mesmo momento, em lugares diferentes.” (E6).

As associações entre desenvolvimento de competências e o sucesso organizacional são comumente realizadas na esfera da aprendizagem organizacional, entretanto, é necessário visualizar o que foi destacado por Silva (2009, p. 98): “o sucesso não é um fim em si, mas consequência da construção de esquemas compartilhados que sejam capazes de fomentar estratégias criativas e levem as pessoas a criar o ambiente propício para a aprendizagem”. Desse modo, isso foi observado na Infraero como uma prática presente na organização.

5. Considerações finais

O presente estudo apresentou a descrição do ambiente virtual de aprendizagem como uma estratégia para o desenvolvimento de conhecimento e capacitação dos funcionários na Infraero. Com base nos relatos dos sujeitos da pesquisa, pode-se afirmar que a empresa tem uma atuação positiva no processo de aprendizagem organizacional, tendo em vista a sua preocupação em oferecer recursos e condições para que o processo de aprendizagem seja desenvolvido e a aprendizagem efetivada. Conforme os entrevistados, a Infraero oferece os

curso gratuitamente, disponibiliza todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento dos mesmos (disponibilizando, inclusive, um espaço reservado para essa finalidade) e ainda permite que seja utilizada até duas horas da carga horária de trabalho para a execução desses cursos.

Uma das constatações do estudo refere-se ao fato de que por muito tempo os programas de capacitação da Infraero eram desenvolvidos em sua totalidade na modalidade presencial, e que atualmente a grande quantidade dos cursos têm sido realizados em ambiente virtual. Cabe nesse momento destacar que a modalidade de ensino a distância não precisa substituir a presencial para ganhar seu espaço, ao contrário, elas são muito mais significativas se forem implementadas de modo complementar.

Outro indicativo que não pode ser deixado de lado é o fato de que a utilização do ambiente virtual gera contribuições significativas para ambas as partes envolvidas, ou seja, para os funcionários que participam desses treinamentos e ganham valorização profissional com o desenvolvimento de competências, bem como para a empresa, que com profissionais qualificados a mesma ganha vantagens competitivas devido à melhoria na qualidade da execução dos serviços prestados.

Desse modo, conforme preconizado na literatura, o ambiente virtual de aprendizagem na Infraero possibilita a aquisição de conhecimentos e habilidades, reforçando assim o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização. Como reflexão final e sugestão para futuros estudos no que se refere à aprendizagem em ambientes virtuais dentro de um contexto organizacional, propõem-se a realização de um estudo similar, sendo esse voltado para a descrição dessa realidade em empresas privadas que utilizem os AVAs em seus programas de capacitação e treinamentos para que possa ser feita uma análise comparativa. Outra proposta seria expandir para outros

Referências

ABBAD, G. S.; CORRÊA, V. P.; MENESSES, P. P. M. Avaliação de Treinamentos a Distância: Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Satisfação com o Treinamento. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 11, n. 2. SÃO PAULO, SP. MAR./ABR. 2010. p. 43-67. ISSN 1678-697.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e. Ministério da Educação. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior - Graduação**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 20 jun 2012.

CARBONE, P.P. A cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v 34, n. 2, p. 133-144, mar/abr 2000.

CARMO, M. I. do; QUIRINO, S. G.; OLIVEIRA, A. R. de. **Culturas e aprendizagem organizacional**: um estudo em municípios. *Revista de Ciências Humanas*, Vol. 8, Nº 1, p. 13-22, Jan./Jun.2008.

CARVALHO, A. V. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira,1989.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero?** Um estudo sobre o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Rio de Janeiro: XXXV EnAnpad, 2011.

DEMO, Pedro. **Educação Hoje:** Novas tecnologias, pressões e oportunidade. São Paulo: Atlas, 2009.

FINGER, M. e BRAND, S.B. **Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado a transformação do setor público.** In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (coord.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FIUZA, P. J.; MARTINS, A. R. Conceitos, características e importância da motivação no acompanhamento ao aluno distante. In: Congresso de Educação a Distância. MERCOSUR/SUL, 2002, Antofagasta, Chile. **Anais do Congresso de Educação a Distância.** MERCOSUR/SUL, 2002.

FLEURY, M. T. L.; VASCONCELLOS, L. A Contribuição do *e-learning* no Desenvolvimento de Competências do Administrador: Considerando o Estilo de Aprendizagem do Aluno de Graduação. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração.** Vol. 1, n.1, Maio/2009.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 157-186.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimento. São Paulo: Atlas, 2007.

GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. M. R. Educação à distância via internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 48, n. 4, p. 49-63, out./dez. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. **Desenvolvimento de Competências e os Processos Subjacentes de Aprendizagem em uma Empresa Pública do Setor Elétrico.** X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2003.

GRANITO, Roberta Aparecida Neves. **Educação a Distância e Estilos de Aprendizagem:** Elaboração de um Protocolo de Qualidade para Ambientes Virtuais de Ensino. 2008. 257f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto, SP, 2008.

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review,** v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KLERING, Luís R.; SCHROEDER Cristiane da S. **Desenvolvimento de uma ambiente virtual de aprendizagem à luz do enfoque sistêmico.** ANPAD 2011. TAC, Curitiba, v. 1, n. 2, art 1 p. 42-54. jul/dez 2011.

LARUCCIA, M. M.; ALMEIDA, R.; RUIZ, T. T. O Desenvolvimento das Habilidades e Competências Profissionais de um Grupo de Estudantes de Administração. **Revista Científica Internacional: Inter Science Place**. Ano 3 - N ° 11 Janeiro/Fevereiro – 2010. ISSN 1679-9844

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUSTOSA, R. B.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Processos de Aprendizagem Organizacional em um Banco Público do Brasil. Florianópolis: **Estratégias e Negócios**, v.2, n.2, jul/dez. 2009.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A Entrevista Não-estruturada Como Forma de Conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública**; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SANCHES, P. L. B.; SILVA, A. B. **O Outro Lado da Moeda: a aprendizagem corporativa de gerentes de instituições financeiras**. Anais da ANPAD: EnGPR. 2011.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. R. M.; DOMINGUES, M. J. C. S. **Atributos de Retenção no Ensino a Distância na Perspectiva dos Alunos**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur. Dez/2010.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; RAMBO, J. A. M. **Fatores Individuais e Organizacionais Associados a Aprendizagem dos Gerentes de uma Instituição de Ensino**. X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2003.

SOUZA, Y. S. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE-Eletrônica – **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.1, Art.5, Jan/Jun. 2004.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.