

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

AVALIAÇÃO DO E-LEARNING  
Caso Centro Tim Ponta Grossa

AUTORA: VERIDIANE APARECIDA BERNARDO DA SILVA  
ORIENTADORA: ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM

Ponta Grossa  
2003

VERIDIANE APARECIDA BERNARDO DA SILVA

**AVALIAÇÃO DO *E-LEARNING*: CASO CENTRO TIM PONTA GROSSA**

Monografia de pesquisa para avaliação do curso de Especialização em Marketing da Universidade Federal do Paraná com a Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Prof<sup>a</sup>. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

Ponta Grossa  
2003

## **Agradecimentos**

À Deus por me dar forças e me iluminar no alcance de meus objetivos.

Ao meu marido Cristiano Bernardo da Silva, por seu amor, ajuda, paciência e apoio permanente.

À toda a minha família e amigos pelo incentivo.

Às professoras Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Eliane Rauski e Marilisa do Rocio Oliveira, pelo apoio, confiança e por suas valiosas contribuições no decorrer do meu trabalho.

A todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram para a conclusão desta monografia.

*“Não são os mais fortes da espécie que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas sim os que respondem melhor às mudanças”*  
Charles Darwin

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	03
2.1 Características do vendedor .....	03
2.2 Conceito, processo e formas de treinamento .....	06
2.3 Educação á distancia.....	10
2.4 Conceito de <i>e-learning</i> .....	12
2.5 Benefícios do <i>e-learning</i> .....	14
2.6 Exemplos de <i>e-learning</i> e sua utilização nas organizações.....	16
2.6.1 A Caixa Econômica Federal.....	16
2.6.2 A Motorola .....	23
2.6.3 A Dell Informática.....	24
2.7 Possibilidades de aplicação .....	26
2.7.1 Estratégias para implementação <i>do e-learning</i> .....	27
2.7.2 Integração entre <i>e-learning</i> e sala de aula.....	28
2.7.3 Avaliação do <i>e-learning</i> .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	33
<b>4 A EMPRESA EM ESTUDO</b> .....	37
4.1 A Tim .....	37
4.2 As formas de treinamento na Tim .....	39
4.3 Utilização do <i>e-learning</i> .....	40
4.4 O caso da franquia.....	42
4.4.1 Apresentação da franquia.....	42
4.4.2 Perfil e desempenho dos Vendedores .....	43
<b>5 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	45
5.1 Avaliação dos vendedores .....	45
5.1.1 Aprendizado pelo <i>e-learning</i> .....	45
5.1.2 Atendimento e vendas .....	46
5.2 Vantagens e desvantagens do <i>e-learning</i> na franquia.....	48
<b>6 OBSERVAÇÕES FINAIS</b> .....	49
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	51
<b>8 ANEXOS</b> .....	52

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos se encontram em constante mudança e o mercado se apresenta cada vez mais competitivo, dentro deste contexto se cria à necessidade de formar uma equipe de vendas capacitada para atingir as metas, se adaptar as mudanças e enfrentar a concorrência. Diante destas situações as organizações precisam criar mecanismos no sentido de preparar seu pessoal para enfrentar as dificuldades que vão surgindo no decorrer do caminho.

A importância de uma equipe de vendas altamente qualificada para o alcance dos resultados organizacionais está se tornando mais presente nas empresas, deste modo é necessário adquirir ferramentas e buscar estratégias para que a organização possa chegar aos seus objetivos de vendas. O aprendizado rápido e contínuo é elemento chave para o treinamento e desenvolvimento profissional de vendas.

Atualmente , as chances de uma organização ter sucesso dependem em grande parte da capacidade de aprendizado das pessoas, não somente no sentido de adquirir mais qualificações, mas também com o propósito de repensar o seu próprio trabalho e ampliar as suas perspectivas dentro dele.

Desta forma, é preciso estabelecer um processo sistemático de aprendizado, com vistas a desenvolver as competências organizacionais e individuais, focadas nas estratégias e no negócio da empresa. As organizações de sucesso e visão de futuro já perceberam que somente a carga escolar de conhecimento e a experiência acumulada ao longo do tempo não são suficientes para garantir o grau de adaptabilidade que precisam ter.

Baseado no crescimento e evolução do aprendizado que o profissional deve ter e aperfeiçoar, as variáveis mais importantes que foram levantadas dentro deste processo de

desenvolvimento da área de vendas são as características do vendedor e o tipo de treinamento utilizado para sua capacitação. A partir destas duas variáveis será possível descrever o que existe de mais atual na literatura de vendas e treinamento de pessoal.

Com a utilização de um procedimento de pesquisa e observando como o pessoal da área de vendas da empresa TIM se comporta com as variáveis aqui citadas dentro da organização através de uma de suas franquias, o Centro Tim de Ponta Grossa (Vivere Celulares LTDA), será possível analisar e focar uma ferramenta moderna, um dos principais investimentos da empresa que é o treinamento *on line*, EAD (Ensino à Distância) também e mais conhecido como o *e-learning*.

O trabalho de pesquisa terá como objetivo geral verificar e identificar se o treinamento através do *e-learning* supre as necessidades de treinamento dos vendedores, e mais a fundo tendo como objetivos específicos à avaliação do processo de treinamento, avaliação do material utilizado, a análise dos indicadores de desempenho, a avaliação do treinamento na percepção dos funcionários e da gerência.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DO VENDEDOR**

Vendedor é um indivíduo que age por uma empresa executando uma ou mais das seguintes atividades: antecipação, comunicação, serviços de coleta de informações e vendas. Em vendas, o papel do vendedor é da mais extrema importância, pois são eles o principal elo com os clientes, eles realmente são a empresa para os clientes, são uma fonte de informações preciosas para o planejamento de marketing e tem a tarefa de concluir todo o processo de venda. A profissão de vendedor não deve ser encarada como pejorativa, pelo contrário, o cargo de vendedor exige muitas habilidades técnicas e comportamentais, e dependendo do produto que a empresa vende alguns requisitos como formação superior e inglês não são difíceis de serem exigidas. (KOTLER, 1998)

Em muitos casos os vendedores servem os dois lados, o vendedor e o comprador. Primeiro eles representam a empresa para os clientes. Encontram e desenvolvem novos clientes e dão informações sobre produtos e serviços da companhia. Vendem aproximando-se dos clientes, apresentando os produtos, respondendo as objeções, negociando preços e condições de pagamento e fechando vendas. Ao mesmo tempo, os vendedores representam os clientes para a empresa, agindo dentro da empresa como defensores dos interesses dos clientes. Eles transmitem as preocupações do cliente com os produtos e ações da empresa para aqueles que podem lidar com esses problemas, interessam-se pelas necessidades dos clientes e trabalham com outros grupos da empresa para desenvolver mais valor para o cliente. Portanto, o vendedor geralmente age como um gerente de conta que administra o relacionamento entre o vendedor e o comprador.

À medida que as empresas assumem uma maior orientação para o mercado, a sua força de vendas se torna mais concentrada no mercado e mais orientada para o cliente. A visão antiga era a de que os vendedores deviam preocupar-se com as vendas, e a empresa, com os lucros. No entanto, na visão moderna os vendedores não devem limitar-se a produzir apenas vendas, devem também saber como produzir satisfação para o cliente e lucro para a empresa. Devem ser capazes de analisar os dados de suas vendas, mensurar o potencial do mercado, coletar informações sobre o mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Devem saber como organizar os esforços da empresa para oferecer mais valor e satisfação para o cliente. Uma força de vendas orientada para o mercado e não para vendas é mais eficiente a longo prazo, além de conquistar novos clientes e realizar vendas, ajuda à empresa a criar relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes.

Selecionar os vendedores não seria problema se a empresa soubesse que características procurar. Se soubesse que os bons vendedores são extrovertidos, agressivos e enérgicos , por exemplo, poderia simplesmente procurar estas características entre os candidatos. Mas muitos vendedores bem-sucedidos são tímidos, tranqüilos e calmos. Alguns são altos e baixos, alguns falam bem e outros cometem erros ao falar, alguns se vestem com esmero e outros são relaxados.

Ainda assim , a busca pelas características mágicas que determinam o dom de saber vender continua. Há algumas empresas que acreditam que os bons vendedores são aqueles que tem muito entusiasmo, persistência, iniciativa, autoconfiança e responsabilidade no trabalho. Entregam-se às vendas como um meio de vida e são muito orientados para o cliente. Outras empresas sugerem que os bons vendedores são independentes, automotivados e excelentes ouvintes. Outras ainda propõem que os vendedores devem ser amigos dos

clientes, e também persistentes, entusiasmados, atentos e acima de tudo honestos. Devem ser motivados internamente, disciplinados, bons trabalhadores e capazes de criar fortes relacionamentos com os clientes.

Como a empresa pode descobrir que características os seus vendedores devem ter? As exigências do trabalho definem algumas características que a empresa deve procurar. O bom vendedor deverá encaixar-se nessas exigências. A empresa também deve examinar as características de seus vendedores mais bem sucedidos para saber o que é necessário a um bom vendedor.

Para baixar altos custos de contratação de pessoas erradas, as empresas devem recrutar e selecionar vendedores com muito cuidado. Os programas de treinamento familiarizam os novos vendedores não só com a arte de vender mas também com a história da empresa, seus produtos e políticas, e as características de seu mercado de seus concorrentes.

Levando em conta todos estes fatores, o treinamento é um processo essencial para o desenvolvimento dos vendedores, pois é onde o profissional adquire habilidades, técnicas e informações para atingir os objetivos da organização.

## 2.2 CONCEITO, PROCESSO E FORMAS DE TREINAMENTO

Há várias maneiras de conceituar treinamento, no livro *Psicologia do Treinamento* (STAMERS, 1978) o define como o desenvolvimento sistemático do padrão de atitude, conhecimento, habilidade, conduta requerida para que um indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa ou serviço.

As determinantes essenciais do desempenho eficaz em termos de atitude, conhecimento e habilidade. A atitude para com o ato de execução da tarefa, o conhecimento necessário para assumir a atitude certa e as habilitações necessárias para o bom desempenho. A habilidade é um padrão organizado e coordenado de atividade mental e ou física em relação a um objeto ou outra exposição de informação, é gradualmente formada no decorrer do treinamento repetido ou outra experiência.

Todas as tarefas executadas por uma determinada pessoa no cumprimento das suas obrigações prescritas é determinado de serviço. A tarefa por sua vez é um importante elemento de trabalho, ou uma combinação de elementos de trabalho, por meio do qual, ou quais é obtido um resultado específico. Em essência o treinamento diz respeito a pessoas que estão aprendendo a executar tarefas, principalmente tarefas muito específicas e prescritas.

Treinamento é a transferência de tecnologia e conhecimento através do processo de aprendizagem conforme a necessidade do aluno que através do aprendizado adquire novas habilidades a fim de melhorar o seu desempenho.

O treinamento deve ser considerado um processo de educação contínua, e portanto envolve tanto os novos funcionários como os funcionários que já trabalham na empresa. Uma programação contínua de treinamento e desenvolvimento é um pré-requisito para a

empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em seus funcionários e melhores resultados de vendas e marketing.

Nos negócios o aprendizado é o meio para o fim. Falando de maneira geral, este fim é o melhor desempenho do efetivo, o que por sua vez, se reflete em produtos e serviços de melhor valor, menores custos, uma postura mais competitiva no mercado, maior inovação, produtividade aprimorada, maior participação no mercado etc.(ROSENBERG,2002)

No contexto de negócios aprendizado é o processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou conhecimento a fim de melhorar seu desempenho. As empresas querem que seus vendedores aprendam novas técnicas de vendas, de modo que possa melhorar os resultados das vendas, o que vai ao ponto principal dos negócios. O aprendizado permite que um indivíduo ou grupo de indivíduos trabalhem mais rápido, melhor e de maneira mais inteligente, de modo que eles e suas empresas (ou funcionários) colham os benefícios do negócio.

Ao treinamento é confiado o conceito de metodologia padrão para facilitar e melhorar o desempenho e instrução como processo específico que faz o treinamento funcionar. Treinamento/ instrução é utilizado quando se faz necessário moldar o aprendizado em uma direção específica para auxiliar os aprendizes na aquisição de novas habilidades ou para utilizar um novo conhecimento de uma maneira específica ou um nível específico de perícia. (ROSENBERG,2002)

O treinamento pode ser fornecido de várias maneiras: na sala de aula, pelo telefone, por meio de um computador ou via satélite, para citar apenas algumas. E uma variedade de metodologias instrutivas é utilizada para realizar a tarefa de treinamento

incluindo palestra, estudo de caso, simulação, exercícios e prática, laboratórios e pequenos trabalhos em grupo.

Quando o funcionário começa a trabalhar na empresa, deve passar por uma seção introdutória de orientação organizacional. Nessa ocasião, devem ser mostrados a história, características, valores e planos futuros da empresa. Também são explicadas as políticas, as regras e o regulamento da empresa, assim como as funções, responsabilidades do novo funcionário e as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho.

Existem dois tipos principais de treinamento. Os programas formais de treinamento e o treinamento no trabalho. Esses dois métodos complementam-se e portanto devem ser utilizados simultaneamente.

Os programas formais, como o nome indica, ocorrem em dias e horas determinados, e podem ser realizados tanto por uma equipe de treinamento da própria empresa como por pessoas contratadas para este objetivo. Eles são realizados na própria empresa ou em outros locais pré-definidos. Os treinamentos funcionais procuram transmitir habilidades específicas e conhecimentos técnicos como, por exemplo, técnicas de venda, procedimentos de serviço ao consumidor, técnicas computadorizadas etc. Existem também os treinamentos de caráter administrativo e atitudinal, que procuram desenvolver novos paradigmas e habilidades de liderança, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe. (PARENTE,2000).

As novas tecnologias de informação vem facilitando as empresas levar o treinamento para regiões e filiais geograficamente dispersas. Programas interativos de treinamento em vídeo, *CD Rom* e, mais recentemente, tecnologia de ensino a distância vem

facilitando o processo de treinamento e desenvolvimento, dentre os quais destacamos o e-learning.

## 2.3 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Para abordar a prática do *e-learning* é necessário fazer uma abordagem rápida do conceito e características do ensino à distância. A disseminação da Internet nos anos recentes tem feito ressurgir com novo ímpeto o interesse da educação á distância como mecanismo complementar, substitutivo ou integrante de ensino presencial. Tal interesse se explica pelo fato de possibilitar :

- o aumento considerável da audiência de um curso ou palestra, tanto no tempo como no espaço, através do concurso intensivo de meios eletrônicos para o registro e a transmissão de conteúdos. Isto permite, por exemplo oferecer boas oportunidades de educação para os interessados, mesmo em áreas remotas e desprovidas de boas oportunidades locais de educação. Outro benefício é o compartilhamento, mesmo que situadas em locais afastados entre si.

- a oferta de oportunidade de aprendizado para estudo em casa ou no trabalho, em qualquer horário, ampliando as possibilidades de oferta de educação continuada.

- a individualização do processo educativo, mesmo em esquemas de grande escala, devido a maior interatividade propiciada pela Internet.

- a organização do trabalho em equipe de intensa cooperação, mesmo envolvendo pessoas geograficamente dispersas e trabalhando em horários distintos. (acesso 15/12/2003)

A modalidade de *e-learning* como educação á distância tem sido uma das ferramentas mais utilizadas nas organizações para a área de treinamento devido à facilidade proporcionada pelo uso da Internet.

O *e-learning* é uma instância da educação á distância apoiada nas tecnologias da Internet. A grande questão é que sua expansão tem se dado não somente nos ambientes acadêmicos e nas estruturas tradicionais de ensino, mas também no âmbito das empresas, que passaram a vislumbrar mais uma possibilidade para capacitação e aperfeiçoamento de seu pessoal. De uma forma mais abrangente, dentro de um contexto de negócios de alta competitividade e em constante mudança, o *e-learning* representa, mais do que nunca, uma possibilidade de educação continua para as pessoas individualmente e para a empresa como um todo.

## 2.4 CONCEITO DE E-LEARNING

O *e-learning*, ou ensino *online*, utiliza a web como ferramenta educacional e seu principal objetivo é permitir o aprendizado de qualquer lugar, a qualquer hora. Uma vez conectado à Internet, o aluno estuda sem sair de casa, interagindo com os professores por Chat, e-mail e fóruns de discussão. Conveniência e flexibilidade são os grandes atrativos dos cursos a distancia. Alcance, interatividade e a possibilidade de usar recursos multimídia no aprendizado são outros aspectos positivos do *e-learning*.

O *e-learning* refere-se à utilização das tecnologias da Internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho. É baseado em três critérios fundamentais:

1. O *e-learning* é transmitido em rede, o que torna possível a atualização, armazenamento /recuperação, distribuição e compartilhamento instantâneos da instrução ou informação. Esse recurso é tão importante que está rapidamente se tornando um requisito essencial do e-learning. Por mais úteis que sejam os *CD-ROMs* (e os *DVDs*) no fornecimento da instrução e da informação, especialmente para simulações baseadas em mídia rica, eles não têm capacidade de rede que permite que a informação e a instrução sejam distribuídas e atualizadas instantaneamente. Assim embora os *CD-ROMs* sejam realmente sistemas de aprendizado baseados na tecnologia, não devem ser classificados como *e-learning*.

2. É fornecido ao usuário final por meio do computador utilizando a tecnologia padrão da Internet. Isso é um pouco complicado, pois a simples definição do que é um computador está constantemente mudando. Vemos a fusão de televisão e computadores em produtos como a *Web-TV*, por exemplo, bem como o fornecimento da *Web* em telefones

celulares, *pages* e *PDA*s (*personal digital assistants* – computador portátil que fornece ferramentas de trabalho diário em escritórios), como o *PalmPilot*. A principal característica é a utilização das tecnologias-padrão da Internet, como o protocolo *TCP/ IP* e os navegadores da *Web*, que criam uma plataforma de fornecimento universal. Embora a televisão do mercado corporativo (geralmente transmitida via satélite e utilizando um sistema de resposta ao estudante para oferecer um nível de interatividade) atenda ao primeiro critério, pois pode ser atualizada e distribuída instantaneamente, ela não atende a esse requisito. No entanto novas tecnologias, como IP por satélite, oferecem conexões muito rápidas e atendem a este requisito.

3. Concentra-se na visão mais ampla de aprendizado que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento. O *e-learning* não está limitado ao fornecimento de instrução. O *e-learning* vai além do treinamento, incluindo o fornecimento de informação e ferramentas que melhoram o desempenho. (ROSENBERG, 2002).

## 2.5 BENEFÍCIOS DO *E-LEARNING*

O e-learning diminui os custos , pois é geralmente a maneira mais econômica de fornecer instrução (treinamento) ou informação. Corta despesas com viagem , reduz o tempo com treinamento de pessoal e elimina ou reduz significativamente a necessidade de uma estrutura de sala de aula/ instrutor. O *e-learning* melhora a resposta da empresa , pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e os recursos da empresa tem de mudar rapidamente.

As mensagens são consistentes ou personalizadas, dependendo da necessidade todos obtêm o mesmo conteúdo , apresentado da mesma maneira . ainda assim os programas também podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas.o conteúdo é apresentado na hora certa e da forma mais confiável , pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo. A habilidade de atualizar o conteúdo de *e-learning* fácil e rapidamente e, em seguida, distribuir a nova informação para grandes números de funcionários distribuídos , parceiros e clientes tem sido uma benção para as empresas que tentam manter as pessoas atualizadas diante das rápidas mudanças.

O aprendizado acontece 24 horas por dia , 7 dias por semana, as pessoas podem acessar o e-learning em qualquer lugar a qualquer hora, esta metodologia torna as operações de aprendizado de uma empresa realmente globais. Nenhum usuário perde tempo, com tantos milhões de pessoas já na *Web* e familiarizadas com a tecnologia dos navegadores, aprender e acessar está se tornando rapidamente um lugar comum.

O *e-learning* é habilitado para a *Web* e aproveita os protocolos e navegadores universais da Internet. A preocupação com as diferenças nas plataformas e sistemas

operacionais está rapidamente desaparecendo. Todos na *Web* podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira. A *Web* permite que as pessoas criem comunidades duradouras de prática, em que possam se reunir para compartilhar conhecimento e *insight*, isso pode ser uma enorme motivação para o aprendizado organizacional.

As soluções de *e-learning* são altamente escaláveis . os programas podem avançar de 10 para 100 ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta). Os executivos estão cada vez mais buscando maneiras de aproveitar seus enormes investimentos em intranets corporativas, o *e-learning* está emergindo como uma dessas aplicações. (ROSENBERG, 2002).

Um dos princípios mais importantes do *e-learning* é que ele faz a ponte entre o trabalho e o aprendizado. Enquanto as melhores experiências em sala de aula trazem o trabalho para o ambiente de aprendizado, as melhores experiências de *e-learning* trazem o aprendizado para o ambiente de trabalho. Quer seja treinamento *on-line* ou gerenciamento do conhecimento, a premissa do *e-learning* é que ele pode ser acessado a qualquer hora e de qualquer lugar em que seja necessário.

## 2.6 EXEMPLOS DE *E-LEARNING* E SUA UTILIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Hoje em dia as grandes corporações como indústrias e prestadoras de serviços, usam o e-learning e universidades corporativas como ferramentas essenciais para o treinamento de seu pessoal. Investem pesado em pessoal para obterem maior desenvolvimento e sucesso em seus negócios.

Estas grandes organizações possuem um departamento de TI (Tecnologia da Informação) , que é responsável por toda à parte de informática, tanto hardware como software, este departamento está intimamente ligado com o setor de recursos humanos , mais especificamente a área de treinamento , a qual auxilia a montar e atualizar uma base de *e-learning*. A área de Treinamento tem a responsabilidade de definir as melhores maneiras de aprendizado dentro das empresas e as demais áreas como um todo vai buscar estrutura e viabilidade dos projetos.

São várias as empresas que possuem o aprendizado via *Web*, treinamentos alternativos e altos investimentos, dentre elas podemos destacar como exemplos de universidades corporativas a Caixa Econômica Federal como banco estatal, a Motorola como grande fabricante de aparelhos celulares e equipamentos, e a *Dell Computer Corporation* como empresa de alta tecnologia em informática.

### 2.6.1 A Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal é um dos bancos mais antigos do Brasil, que atua nos setores de crédito imobiliário , penhor, FGTS, PIS e Seguro-desemprego, credito educativo, loterias e serviços bancários como um todo. Por priorizar os setores de habitação,

saneamento básico. Infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a Caixa direciona os seus principais programas para a população de baixa renda.

A caixa está presente em mais de cinco mil municípios através das agências bancárias e lotéricas. Por toda a diversidade de serviços e o elevado número de funcionários, a Universidade da Caixa oferece mais de 70 cursos, voltados as diferentes áreas de atuação da empresa. No começo a mídia utilizada era o material impresso, vídeo e teleconferência, que evoluiu para CD-ROOM. Em 2001 foram lançados os programas de *e-learning*, abertos somente aos funcionários da empresa. A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma empresa que possui atividades bastante diversificadas e um volume de operações que a tornam única em seu campo de atuação, não apenas como banco comercial de varejo mas, também, prestando serviços ao trabalhador e fomentando o desenvolvimento social nos segmentos de habitação, saneamento básico e infra-estrutura urbana.

A distribuição dos 53.000 empregados em todo território nacional sempre significou uma dificuldade a ser contornada no que se refere a treinamento e desenvolvimento do seu corpo funcional, implicando em constantes deslocamentos e na ausência dos empregados dos seus postos de trabalho e com conseqüente aumento nas despesas efetuadas para este fim.

A grande maioria dos empregados era capacitada utilizando-se atividades tradicionais em sala de aula no formato de cursos, seminários, oficinas e palestras. A tecnologia de Educação a Distância (EAD) tem sido empregada na CAIXA, há vários anos, podendo-se identificar dois momentos: antes e depois de 1996, com a implementação de um projeto da Gerência Nacional de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, chamado Projeto Onda Azul.

Até 1996 foram elaboradas algumas soluções em EAD na CAIXA, eminentemente viabilizadas através de material impresso. Um bom exemplo para ilustrar este momento é o treinamento à distância em Comunicação Escrita. O material deste treinamento foi elaborado e distribuído para aqueles empregados que manifestassem interesse em realizá-lo. Era composto de módulos de estudo e a realização de provas para atestar o conhecimento adquirido. Creditou-se o sucesso deste programa à qualidade do material disponibilizado e à necessidade dos empregados no desenvolvimento deste conteúdo. Porém o quantitativo de empregados que aderiu a este programa não atingiu a expectativa da área.

Após essas experiências procurou-se estudar alternativas viáveis para desenvolver programas de EAD (Educação à distância), utilizando novas tecnologias, com suporte multimídia, que fossem estimulantes e que motivassem a participação de um maior número de empregados, no menor espaço de tempo e com reduzido investimento. Para isso, foi composta uma equipe multidisciplinar para aprofundar o estudo das novas tecnologias alternativas para disponibilização de treinamentos, denominado Projeto Onda Azul.

Em agosto de 1996 o projeto foi apresentado aos gestores da área de Recursos Humanos da CAIXA, pela equipe constituída, inicialmente, por um especialista em tecnologias de informática, um instrutor de microinformática e um psicólogo.

O projeto Onda Azul foi concebido para ser implementado em três fases levando-se em conta alguns fatores como: tecnologias emergentes, ambiente tecnológico da CAIXA e produtos disponíveis no mercado.

A primeira fase do projeto, iniciada em ago/97, teve como objetivo principal pesquisar no mercado de *softwares* de treinamentos à distância, soluções já prontas, cuja implementação na CAIXA fosse viável.

As mídias pesquisadas na época foram, fitas de vídeo e CD-Rom. Os quesitos levados em consideração na prospecção de produtos no mercado foram à qualidade de acabamento gráfico, de som e das animações, nível de interatividade dos produtos, além, da observância dos objetivos de aprendizagem a serem atingidos com os treinamentos.

Os treinamentos, enfim, deveriam criar um ambiente, mesmo que virtual, agradável, lúdico e interativo, de forma que o treinando não tivesse uma atitude passiva durante seu processo de aprendizagem. Por este momento significar uma grande mudança no paradigma de aprendizagem na Empresa era fundamental que os produtos tivessem as características citadas anteriormente. A atratividade do treinamento servia, também, como estímulo ao treinando em prosseguir no seu processo de autodesenvolvimento.

Nesta fase foram implementados treinamentos de Introdução à Microinformática em fitas de vídeo, Microinformática Básica e Avançada em CD-Rom e Inglês Básico em CD-Rom. Uma das preocupações foi criar um ambiente propício para a aprendizagem. Assim, foram adquiridos *kits multimídia* (placa de som, *drive* de Cd-Rom, caixas de som e microfone). Possibilitando a cada agência, no mínimo, um computador funcionando como estação de treinamento. Já nesta fase do projeto a CAIXA, através da sua Área de Recursos Humanos adotou, como um dos seus pressupostos básicos, o estímulo ao autodesenvolvimento dos seus empregados.

Na segunda Fase, janeiro à dezembro de 1998 o objetivo era o desenvolvimento de soluções de treinamentos à distância sobre produtos CAIXA usando as tecnologias multimídia disponíveis. Pretendia-se também nesta fase a consolidação do uso da tecnologia da Educação a Distância como uma das soluções de se levar à aprendizagem aos empregados da organização.

Os quesitos que justificaram o uso da EAD na CAIXA foram:

- a constatação da eficácia dos treinamentos à distância;
- o baixo custo por empregado treinado, por não envolver gastos com o afastamento do trabalho e deslocamentos;
- a possibilidade de levar o treinamento tempestivamente a um grande número de empregados.

Durante o ano de 1998 e início de 1999, foram desenvolvidos os seguintes treinamentos:

- Segurança da Informação na CAIXA em CD-Rom;
- Suporte ao Desempenho do produto Concessão de Carta de Crédito modalidade FGTS, em CD-Rom ; e
- Segurança da Informação em material impresso utilizando o formato de revista em quadrinhos.

A terceira fase, a atual que teve início em 1999 e que se encontra, ainda, em implementação, tem por objetivo viabilizar treinamentos gerenciáveis via Web (Internet/Intranet). Possibilitando a qualquer empregado, independente de lugar e hora, realizar os treinamentos disponibilizados, com a possibilidade de acompanhamento *on line* por tutores.

Para viabilizar os treinamentos fez-se necessário o desenvolvimento de um sistema que gerenciasse os treinamentos via Web. Para se chegar a uma solução corporativa quanto a este gerenciador, foram prospectadas e testadas algumas alternativas à disposição no mercado. Após testes e estudos preliminares chegou-se à conclusão que seria mais adequado desenvolver internamente uma solução que atendesse às necessidades peculiares

da CAIXA.

A concepção deste gerenciador tem como objetivos atender a duas grandes demandas da Área de Treinamento e Desenvolvimento da CAIXA em relação à Educação a Distância que são a realização do acompanhamento dos treinandos e a produção de relatórios e estatísticas sobre o treinamento, de um modo geral, e, até mesmo, individualizado.

Com o gerenciador de treinamentos, hoje utilizado, há a possibilidade de conhecer, quantos treinandos iniciaram o treinamento, quantos concluíram, quais as notas alcançadas nas avaliações, etc.

Assim, tanto os gestores da própria Área de Recursos Humanos quanto os demandantes terão, através de um grande leque de informações *on line* à sua disposição, subsídios para direcionar ou redirecionar as suas ações.

O primeiro treinamento via Intranet CAIXA foi lançado em setembro de 1999 e no momento há quarenta cursos publicados nesta mídia.

Em janeiro de 2001 foi implementada a Universidade Corporativa CAIXA, inaugurando um novo paradigma de desenvolvimento, disponibilizando, já na sua implantação, 41 programas de desenvolvimento, muitos dos quais para público-alvo irrestrito, de participação voluntária e com utilização maciça de recursos tecnológicos de interação à distância, tais como: *chat*, fórum, e mensagens eletrônicas.

A partir de setembro de 2001 o acesso ao Portal da Universidade Corporativa poderá ser feito também via Internet, proporcionando ao empregado a possibilidade de dar continuidade aos programas a que se propôs em seu domicílio ou qualquer outro local que

lhe seja conveniente.

Os obstáculos encontrados à implementação do projeto se referiram basicamente à inexistência dos recursos tecnológicos necessários para desenvolvimento das atividades em todas as unidades da Empresa, dificultando o acesso dos empregados aos programas, o que levou à montagem de laboratórios de tecnologia nas unidades regionais de desenvolvimento para reduzir o efeito deste fator.

No entanto, as questões que mais dificultaram a implantação do projeto foram de ordem cultural, em primeiro lugar a resistência por parte dos gestores ao fato dos empregados necessitarem de períodos dedicados ao estudo durante o horário de trabalho e a disseminação da idéia de auto-instrução entre o corpo funcional acostumados ao processo de ensino tradicional em sala de aula.

A implantação da Universidade Corporativa CAIXA em janeiro de 2001, veio agrupar e sistematizar todos os esforços de Educação corporativa da Caixa, com a implantação de um Portal da Intranet e na Internet, permitindo amplo acesso a todos os colaboradores da Caixa.

A UniCaixa está estruturada em quatro escolas, abrangendo os blocos de negócio e suporte à gestão. São elas Escola de Serviços Financeiros, Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios e Gestão Empresarial.

O suporte tecnológico e aos estudantes é dado por uma central de atendimento 0800 24 horas por dia.

Para o desenvolvimento das melhorias no sistema (página e gerenciador de treinamento) existe uma equipe dentro da área de tecnologia e uma equipe espelho na área

de RH. Esta equipe também faz a manutenção corretiva dos sistemas quando apresentam algum problema.

O número de cursos varia muito. No momento existem 26 cursos disponíveis nas diversas escolas.

Em média 8.000 empregados fazem algum treinamento mensalmente.

Os parceiros externos (correspondentes bancários e lotéricos) também tem acesso a alguns treinamentos usando a página na Internet.

Os empregados aposentados da Caixa também podem treinar, bem como aqueles que estão cedidos fora da CAIXA, inclusive no exterior.

<http://universidadecorporativa.caixa.gov.br>

## **2.6.2 A Motorola**

A Motorola está no Brasil desde 1996, quando foi instalada sua base industrial na América do Sul. Desde 1995 já foram investidos mais de US\$ 200 milhões, grande parte destinada à construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), que abriga todas as atuais operações da empresa (celulares, rádios bidirecionais, estações rádio-base para rede celular e equipamentos).

O Campus possui ainda um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em hardware, software, mecânica e desenho industrial e também um Centro de Tecnologia de Semicondutores. No mesmo lugar está instalada a base da Motorola University, voltada ao treinamento de funcionários e à consultoria do programa seis sigma para o mercado.

A Motorola University foi uma das primeiras universidades corporativas no mundo, implementando na base brasileira seus programas de suporte ao desempenho, desenvolvimento profissional e liderança. “Atualmente a Motorola University é uma organização de soluções de desempenho, orientada pelos objetivos estratégicos dos negócios da Motorola e também pelos clientes e parceiros em todos o mundo” ([www.motorola.com.br](http://www.motorola.com.br)).

A utilização do *e-learning* com pratica na Motorola University começou em 2001, no sentido de atender seu grande canal de distribuição espalhado pelo Brasil todo, com necessidade de treinamento técnico, de produtos, de sistemas, de serviços específicos. Nestes casos os métodos de treinamentos tradicionais são muito caros e possuem limitações de idiomas e de treinadores certificados.

Em março de 2002 foi implantado o projeto Comunidade Virtual, que se constitui num espaço virtual para troca de informações e aprendizado colaborativo dos membros da comunidade, que são os distribuidores e revendedores pelo Brasil (aproximadamente quatrocentas empresas). Este projeto tem como propósito analisar o comportamento e aceitação do canal de distribuição a uma atividade de colaboração e troca de informação e também trazer informações do canal para a empresa.

### **2.6.3 A Dell Informática**

A Dell é uma empresa repleta de funcionários jovens e conhecedores de computador. Ainda assim, neste ambiente, a sala de aula ainda é um ícone do aprendizado. Para criar uma cultura em que as pessoas aceitarão o e-learning, a Dell learning, organização de treinamento da empresa, e as organizações de treinamento regionais combinam a

tecnologia com aspectos da antiga escola. Quando um novo programa ou treinamento é lançado na *Web*, ele é introduzido, algumas vezes, em uma situação de sala de aula não ameaçadora para ajudar as pessoas a se sentirem mais confortáveis com esse programa ou ferramenta. Isso resulta em níveis maiores de utilização no trabalho.

A Dell fez uma análise completa do motivo porque muitas pessoas preferem o treinamento em sala de aula e fogem do treinamento baseado na WEB. Um dos motivos citados com maior frequência é a necessidade, ou ausência, de retorno do instrutor ou dos próprios colegas. Portanto, a empresa incorporou uma variedade de mecanismos de retorno e de orientação em cada componente de e-learning, tanto os instrucionais quanto os informacionais. De simples perguntas e exercícios de prática a representações e simulações abrangentes em um ambiente seguro, a chave é fazer com que as pessoas se envolvam. Em cada produto, há oportunidade para verificar o entendimento. Mesmo os sites da WEB mais estáticos utilizam algum retorno para criar um nível de interatividade e fixação ou seja, fazer com que os aprendizes voltem ao site conforme necessário. As pessoas não são obrigadas a realizar os exercícios, mas podem utilizá-los, se estiverem preocupadas com seu domínio do conteúdo.

A Dell utiliza a implementação completa de um bom design instrucional e teste do usuário para criar um produto de qualidade e boa comunicação para ajudar todos a entender os benefícios do e-learning. Assim as pessoas passam a trocar experiências on line e participam do processo de desenvolvimento do e-learning.

## 2.7 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

Há uma crença comum de que o e-learning deve ser implantado apenas em grandes empresa. Pequenas e médias empresas vão ser deixadas para trás. Isso não é verdade. Há muitas oportunidades para que empresas menores, ou seja, empresas que não tem uma intranet ou departamento de treinamento, participem da revolução do *e-learning*.

Nem todas as empresas tem uma intranet. Empresas muito pequenas , localizadas em apenas um ou em poucos locais, podem nem mesmo precisar de uma intranet. Nessas empresas, a comunicação pessoal ainda pode ser a maneira mais viável e econômica de aprender . utilizar o telefone e visitar outras pessoas na empresa ainda são e vão continuar sendo importantes para o aprendizado. Em pequenas empresas. Em que é relativamente fácil saber “quem sabe o quê”, isso pode ser suficiente .em empresas um pouco maiores, o e-mail pode ser uma substituição decente para um sistema de gerenciamento do conhecimento, especialmente se as pessoas envolvidas definirem alguns protocolos básicos de como o conteúdo será compartilhado.

Empresas pequenas sem uma intranet podem colher os benefícios mais sofisticados do *e-learning*. Hoje é possível utilizar a Internet publica para obter treinamento sobre quase todos os assuntos.

Qualquer empresa pode inscrever-se em uma variedade de serviços de aprendizado *on-line* fornecidos por meio de Internet publica e fazer com que seu pessoal participe. Muitos desses portais podem personalizar um pouco da aparência e comportamento do *site* , de modo que , sob a perspectiva do funcionário o treinamento *on-line* aparecerá como se estivesse vindo de dentro, não de fora da empresa. Uma outra vantagem existente para algumas empresas, principalmente na área comercial é poder treinar com seus fornecedores

de produtos ou serviços, sendo necessário apenas um bom acesso a Internet. (ROSENBERG ,2002)

### 2.7.1 Estratégias para implementação do *e-learning*

Muitas empresas limitam a questão educacional ao fornecimento de cursos e treinamentos, principalmente em sala de aula, no formato presencial. Os indicadores de desempenho utilizados são o número de horas dispendidas nesta atividade, bem como quantidade de conteúdo e pessoas treinadas. Repassar esta visão para o treinamento on-line pode ser um grande erro. Um novo formato para continuar fazendo as mesmas coisas antigas não garante mudanças para a empresa. (JUNQUEIRA E VIANNA, 1999).

Considerando-se este e outros aspectos que envolvem o universo do *e-learning* é necessário definir uma estratégia consistente de implantação, cujo foco principal seja a preparação das pessoas para esta nova realidade (JUNQUEIRA e VIANNA, 1999)

Rosenberg (2002, p. 29) afirma “uma verdadeira estratégia de *e-learning* certamente aborda questões de cultura, liderança, justificativa, organização, talento e mudança”.

O autor aborda alguns aspectos da estratégia de *e-learning* no que chama de “base estratégica para o *e-learning*”:

- Novas metodologias de *e-learning* : treinamento on-line (para instrução) e gerenciamento do conhecimento (informação);
- Arquiteturas do aprendizado: o equilíbrio entre *e-learning* e outras metodologias, inclusive o treinamento presencial;

- Infra-estrutura: os recursos tecnológicos para fornecer e gerenciar o *e-learning* ;
- Cultura do aprendizado, propriedade do gerenciamento e gerenciamento da mudança: a criação de um ambiente organizacional que estimule o aprendizado e o apoio gerencial no processo;
- Caso comercial sólido; uma justificativa comercial sólida que apóie o *e-learning* ;
- Reinvenção da empresa de treinamento e de negócio que apóie o crescimento do *e-learning* .

### **2.7.2 Integração entre *e-learning* e sala de aula**

Uma das barreiras comumente encontradas para implantação do *e-learning* é o medo da substituição. Profissionais de treinamento temem perder seus empregos, aprendizes temem ficar isolados e sem contato pessoal. Na verdade, o *e-learning* complementa a sala de aula, mas não a substitui. Provavelmente a quantidade de horas em sala de aula será menor, mas o volume de aproveitamento e as experiências vivenciadas serão maiores.

De qualquer forma, o papel da sala de aula muda com a introdução do *e-learning* e o aprendizado pode acontecer de forma mais completa e contínua, principalmente por não estar limitado a um único espaço geográfico e período de tempo definido. Rosenberg (2002) fala sobre a importância da criação de uma “arquitetura de aprendizado”, ou seja, o desenvolvimento de padrões e estratégias para uma melhor combinação entre *e-learning* e sala de aula com flexibilidade e adaptabilidade às situações da empresa. Neste sentido cita algumas diretrizes que podem ajudar na criação da arquitetura de aprendizado: Avaliação

minuciosa das necessidades. Inclui uma análise detalhada dos aprendizes e da situação de aprendizagem em si.

É importante entender completamente todas as necessidades de aprendizado em questão para poder recomendar com mais segurança o que é adequado para *web* e o que é adequado para a sala de aula. Competências que se deseja criar. Assegurar que o aprendizado, a prática e a demonstração de desempenho estejam combinados no veículo certo de fornecimento e no lugar certo.

A necessidade da empresa sempre em mente. Descobrir em quanto tempo devem ser desenvolvidas as habilidades e competências necessárias nos grupos de treinamento. As pessoas que compõem os grupos estão dispersas geograficamente? O tempo para o treinamento é curto? Nestes casos, iniciativas utilizando o e-learning são mais eficazes.

Testar as suposições de arquitetura com as partes interessadas. Envolver as partes interessadas (instrutores, tutores, desenvolvedores, gerentes, aprendizes etc), solicitar ajuda e opiniões sobre o processo. Dar oportunidades para que todos os envolvidos contribuam.

Associar o aprendizado em sala de aula à aplicação e ao trabalho em equipe e o e-learning ao conteúdo e ferramentas. Esta é uma regra que se aplica a maior parte dos casos e que pode ser útil de início. Normalmente tem-se bom resultado convertendo a maior parte de informações e de conhecimento na *web* e concentrando o tempo de sala de aula na aplicação deste conhecimento.

Utilizar material de pesquisa já existente. Integrar os materiais, ferramentas e recursos desenvolvidos para treinamentos na intranet ou rede da empresa, como forma de

pesquisa posterior ao evento de aprendizado. Utilizar a web para ligar todos os componentes do aprendizado.

A web pode ser a principal fonte de informações de aprendizado. Incluem-se nesta questão os pré-requisitos, comunicação com instrutores e participantes, compartilhamento de material, avaliação dos cursos, etc. Aprender a aprender. Ajudar as pessoas no aprendizado e utilização dos recursos no treinamento e também numa continuidade, ajudando os empregados a tornarem-se aprendizes independentes. Aprendizado com precisão.

A arquitetura de aprendizado deve oferecer uma maneira de os indivíduos se avaliarem em relação a suas próprias necessidades e em relação às necessidades da empresa e prescrever um plano de aprendizado em que eles alcancem estes objetivos. Criar e manter uma comunidade na *web*. As comunidades podem ser uma das mais poderosas forças para o aprendizado e crescimento contínuos. Também contribui para a sensação de inclusão. Utilizar a sala de aula como uma extensão da comunidade on-line.

Unir as pessoas face a face pode acentuar a participação na comunidade e fortalecer as iniciativas de *e-learning*. Envolver os aprendizes durante todo o processo. Manter os empregados envolvidos nos cursos de *e-learning* e entre os eventos de aprendizado é um grande desafio.

Algumas ações podem ajudar, tais como manter a comunicação funcionando entre os eventos, mostrar os benefícios de uso contínuo, oferecer incentivos para permanência no programa, oferecer oportunidades para que os problemas sejam relatados.

Além da integração com a sala de aula, em alguns casos há a necessidade de introdução de outras mídias para maximizar os objetivos do *e-learning*. Esta tendência é

comumente chamada de “*blended learning*” ou aprendizagem híbrida. Hofmann (2001, p.1) afirma que “a idéia da aprendizagem híbrida consiste na estruturação modular do treinamento com um planejamento que identifique os meios mais apropriados para disponibilizar cada parcela do programa”. Como meios ela sugere algumas alternativas, tais como: sala de aula, CD-ROM, tele-treinamento e *e-learning*.

Com o potencial do *e-learning*, pode ser fácil rejeitar o treinamento tradicional em sala de aula como completamente antiquado, sem valor. Embora o *e-learning* tenha muito com que contribuir, ele não significa o final do aprendizado em sala de aula.

Na realidade, o aprendizado em sala de aula desempenhará papel exclusivo dentro do treinamento, mas será um papel diferente do que desempenhava no passado. Interações dos grupos, soluções de problemas da empresa, avaliação de desempenho, criação de cultura e trabalho em equipe são todos atributos vitais de um sistema de aprendizado global que em muitos casos ainda é mais adequado para experiências em sala de aula.

### **2.7.3 Avaliação do *e-learning***

Para avaliar o *e-learning* muitas empresas criam um banco de dados para agregar pontos e analisar se os funcionários melhoraram o desempenho curso após curso. O banco de dados fornece vasta quantidade de dados objetivos para fazer ajustes nos programas e no plano do aprendizado

A avaliação comum de final de curso ou planilha de classificação talvez seja ainda a mais importante para o *e-learning* do que para a sala de aula. Com um evento de sala de aula é possível observar as reações dos estudantes e entrevistar o instrutor sobre o que ele observou para obter informações adicionais sobre a reação dos estudantes ao programa. Mas com o *e-learning*, seja o treinamento *on-line*, gerenciamento do conhecimento ou uma

combinação, a avaliação do funcionário é essencial, pois, falando de maneira geral, não há uma fonte adicional de informação.

Com isso há a necessidade de se elaborar perguntas melhores que ofereçam uma variedade de experiência com conteúdo, maior valor e autenticidade. A pesquisa ao programa estimulará as pessoas a responderem e mostrar-lhes como suas respostas se comparam as respostas dos colegas, o que é fator motivador.

O aprendizado e o desempenho são avaliados observando e perguntando as pessoas que passaram pelo programa de treinamento *on-line* como elas trabalham? Elas melhoraram? Há menos erros? Elas estão trabalhando mais rápido? Quais foram os benefícios trazidos pelo *e-learning* ?

A avaliação do *e-learning* é de extrema importância pois permite analisar se o programa de treinamento está sendo bem aceito, utilizado e dando retorno de aprendizado para a empresa.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar, analisar e descrever as dificuldades e facilidades do trabalho pelo uso da ferramenta de treinamento *on-line* o *e-learning*.

O método de pesquisa utilizado é o de pesquisa de avaliação, qualitativa, e descritiva e para viabilizar a operação da coleta de dados, são utilizados como principais instrumentos e técnicas o seminário, a entrevista, a observação e a análise documental.

A pesquisa do tipo avaliação na ótica deste trabalho é mais precisamente utilizada de duas maneiras, a primeira que é a avaliação formativa, que visa proporcionar aos investigadores informações que identifiquem como melhorar um programa já em andamento ou sua gestão, e a segunda é a avaliação de processo que consiste em monitorar tudo quanto se faz ou não durante o desenvolvimento de um projeto, procurando identificar barreiras que dificultam o seu sucesso. (NASCIMENTO, 2002)

O método de pesquisa qualitativa é a forma mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social, permite analisar, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por um grupo social. Possibilita maior profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Na pesquisa qualitativa todos os pesquisados são reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimento e produzem práticas capazes de intervir nos problemas que identificam. Em assim sendo, a relação entre pesquisa e pesquisador é interativa, devendo todos os envolvidos participarem de todas as etapas de investigação, desde a definição do problema até a construção coletiva dos resultados. (NASCIMENTO, 2002).

O método de pesquisa do tipo descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível a

freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Este método não parte de princípios e sim dos fatos resultantes de observações, visando a obtenção de leis gerais, capazes de explicar a realidade. A pesquisa busca compreender os processos e o pesquisador trabalha com os acontecimentos.

O seminário para muitos autores é definido como “lugar onde germinam as idéias lançadas”. Para João Bosco de Medeiros em *Redação Científica* (2003, p. 31) participam também do conceito de seminário a elaboração de pesquisas, o trabalho da organização e a síntese das atividades. Exige visão global do assunto, análise, síntese.

O seminário consiste em buscar informações por meio de pesquisa bibliográfica ou de entrevista, discussão em grupo, confronto de ponto de vista e formulação de conclusões. Realizado o trabalho inicial, leva-se o resultado a uma assembléia para discussão com a participação de todos os interessados no assunto. (MEDEIROS, 2003)

A organização do seminário inclui a distribuição de tarefas, planejamento das atividades, reuniões para discussão do que já foi pesquisado com a colaboração de informações de todos os participantes e por fim o resumo e avaliação dos trabalhos realizados.

A técnica de entrevista não é uma simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante dados para a pesquisa. Recorremos a entrevista sempre que temos a necessidade de dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentárias e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Estes dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões. A entrevista ainda possibilita registrar observações sobre a aparência, sobre o

comportamento e sobre a atitude do entrevistado, auxiliando na análise do conteúdo das informações obtidas. (CERVO, 1983)

A pesquisa documental é toda informação de forma oral, escrita ou visualizada, consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação. Para pesquisa documental considera-se documento qualquer informação sob a forma de textos, imagens, sons, sinais em papel, gravações, pintura, editoriais, relatórios, inventários, entre outros. (FACHIN, 2001)

O método observacional ou observação fundamenta-se em procedimentos de natureza sensorial como produto do processo em que se empenha o pesquisador no mundo dos fenômenos empíricos. O objetivo da observação pressupõe poder captar com precisão os aspectos essenciais e acidentais de um fenômeno do contexto empírico. Esses aspectos são denominados fatos e o produto de um ato observado é denominado dado.

A observação uma das atividades mais comuns do dia a dia não deve ser confundida com a observação como método, pois no primeiro caso é o simples ato de ver, a simples observação não seria capaz de reformular, testar ou encontrar explicação para falsas concepções. No segundo caso o observador deve reunir certas condições, entre as quais dispor os órgãos sensoriais em perfeito estado, um bom preparo intelectual, aliado a sagacidade, curiosidade, persistência, perseverança, paciência e um grau elevado de humildade. Os dados devem ser observados com paixão e energia incansável na procura da certeza de uma atitude autocorretiva e também atitudes éticas. (FACHIN, 2001)

A observação torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, é sistematicamente planejada, registrada e ligada a proposições mais

gerais, além de ser submetida a verificações e controles de validade e precisão. (SELLTIZ, 1981)

## 4. A EMPRESA EM ESTUDO

### 4.1. A TIM

A TIM empresa de origem italiana (*Telecom Italy Móbile*) desde que começou a operar no Brasil vem se crescendo de modo acelerado devido ao grande desenvolvimento da tecnologia móvel celular no país. A Tim está utilizando o e-learning como estratégia para treinamento de pessoal , considerando ser uma moderna e eficaz ferramenta para a aprendizagem e desenvolvimento de sua força de vendas , pois esta solução atende a dispersão geográfica de pessoal e proporciona redução de custo para a empresa e parceiros de vendas.

Como a parte operacional da empresa, é intimamente ligada com a rede (Internet), pois cada um de seus funcionários e parceiros possuem acesso a seus sistemas, o treinamento *on-line* veio como uma excelente alternativa de desenvolvimento do conhecimento .

A TIM tem 16 cursos em andamento e um universo de 3000 pessoas estudando no ambiente, o que seria inviável se o formato presencial fosse adotado. Outro benefício do *e-learning* para os Treinadores presenciais é que as pessoas chegam mais preparadas para os cursos pois tem como pré-requisito terem feitos alguns cursos virtuais. Aliado a isto há também o canal de dúvidas que são resolvidas através de e-mail.

O ambiente virtual ainda permite que novos contratados sejam capacitados e que se realizem através dele as inscrições para os cursos presenciais com o controle automático de cursos pré-requisitos virtuais.

Há uma equipe responsável pela elaboração dos conteúdos de treinamento, esta equipe é integrada por sete pessoas e as mesmas tem conhecimento de toda a parte técnica e

administrativa da TIM. A parte de formatação dos conteúdos e a adaptação didático-pedagógica fica a cargo de uma empresa especializada em soluções de *e-learning*, a Terravista.

Fundada em 1995, a Terravista tem como compromisso o desenvolvimento de soluções gráficas inovadoras, customizadas, objetivas e de fácil aplicação. A Terravista trabalha com computação gráfica para suporte das atividades de vendas, marketing e educação. Em seu trabalho como um todo, seus produtos e serviços são:

- Soluções para ambiente web: criação de ambientes para Internet, intranet e extranet;
- e-Soluções; utilização de soluções de informática no processo educacional;
- Transição de processos: migração para o meio digital de processo de educação, vendas, marketing, divulgação institucional, etc.

O maior foco educacional da empresa concentra-se no produto de e-Soluções, onde desenvolveu dois ambientes conceito: o Catarina e a escola Corporativa. O Catarina é um software desenvolvido para dar suporte a educação presencial e a escola Corporativa leva para o ambiente web (intra ou extranet) o ambiente de estudo formal com todos os seus recursos.

Além da TIM no segmento de *e-learning*, a Terravista tem como principais clientes: a Eletrosul, Casan, Brasil Telecom, WEG, Fundação Getulio Vargas e Electrolux.

## 4.2. AS FORMAS DE TREINAMENTO NA TIM

A TIM possui uma combinação de treinamento , seu pessoal é capacitado tanto pelo treinamento presencial quanto pelo treinamento *on-line*.

O *e-learning* dentro do programa de treinamento na TIM é utilizado para todos os seus funcionários em ambiente interno através da (Intranet), este tipo de treinamento é utilizado principalmente na área comercial incluindo as lojas próprias e CRC – Centro de Relacionamento com o Cliente mais conhecido como *Call Center* atendimento 1404, nesta mesma linha são treinados os parceiros em ambiente externo (Extranet) onde são incluídas as Revendas em geral , TBPSs – *Tim Bussiness Personal* – (área corporativa de atendimento e vendas para empresas) , Franquias (chamadas internamente de Revendas Plus) e grandes Lojas de Departamento (Varejo).

Devido a esta enorme cadeia de funcionários e parceiros o desenvolvimento do *e-learning* foi primordial para o atendimento das necessidades de treinamento.

Dentro da área de treinamento há uma equipe de 07 instrutores responsável pela elaboração e avaliação dos conteúdos, estes instrutores participam arduamente do desenvolvimento do conteúdo pois o treinamento *on-line* é premissa básica para que o aluno compareça e tenha maior aproveitamento no treinamento presencial.

A equipe de treinamento da Tim é constituída por instrutores que já tiveram experiências nas mais diversas áreas da empresa, isto acontece porque a organização acredita que o treinador acaba tendo mais afinidade com os assuntos, tornando mais fácil a elaboração dos cursos para treinamento *on-line* , sala de aula e possibilitando uma melhor análise e avaliação por parte dos mesmos.

### 4.3 UTILIZAÇÃO DO E-LEARNING

Na utilização do *e-learning* cada um dos usuários do sistema da TIM, seja funcionário ou parceiro, possui um login e senha de acesso aos seus sistemas, foi desenvolvido um ambiente para o treinamento baseado nos logins que já possuíam acesso. A cada novo usuário que entra nos sistemas automaticamente é gerado uma senha no treinamento.

Através do endereço [www.vendas.timsul.com.br](http://www.vendas.timsul.com.br) o usuário tem acesso a todos os sistemas operacionais e informações necessárias para a prestação de serviço ao cliente e desenvolvimento de seu trabalho. Este endereço é denominado *extranet*, no ambiente da *extranet* o usuário tem uma importante fonte de informações que são os comunicados diários, nestes comunicados a empresa informa novas promoções, novos procedimentos e também novos cursos lançados para treinamento.

As empresas operadoras de telefonia celular a partir de julho de 2003 receberam uma determinação da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para mudar suas prestações de serviços do SMC (Serviço Móvel Celular) para o SMP (Serviço Móvel Pessoal), a grande diferença entre estes é de que no SMC o consumidor utiliza a sua operadora para todas as ligações efetuadas e no SMP para as ligações de longa distância o cliente pode escolher qualquer uma das operadoras em atividade, inclusive aquelas de telefonia fixa.

A partir desta mudança a Tim passou a dar uma maior ênfase ao treinamento *on-line*, o *e-learning*, pois precisava treinar uma quantidade muito grande de pessoas em curto espaço de tempo, assim deu início ao seu maior projeto de capacitação.

O projeto de capacitação da Tim é denominado SMP – Serviço Móvel Pessoal, o endereço para treinamento é [www.timsmp.com.br](http://www.timsmp.com.br) , neste ambiente se encontram todas as informações relativas aos treinamentos *on-line* , o aluno pode navegar e facilmente tem acesso a todos os dados necessários para o seu aprendizado , a cada novo curso tem se um prazo para sua conclusão. Dependendo do conteúdo do curso há a necessidade também do curso presencial, o aluno que conclui o treinamento on-line com combinação de curso presencial responde a avaliação no final do mesmo e dependendo do aproveitamento já pode se inscrever no presencial.

## 4.4. O CASO DA FRANQUIA

### 4.4.1 Apresentação da Franquia

O Centro Tim localizado em Ponta Grossa na Rua Julia Wandenley, 1049 Centro teve início no dia 23 de setembro de 1998 após a privatização da Telepar Celular S/A. Em abril de 1999 a Tim lançou uma campanha pesada para divulgação de sua marca e os centros de atendimentos passaram a ser também centros de vendas de aparelhos celulares e serviços passando a ser denominados internamente de Lojas Próprias.

Com o tempo devido ao mercado e a necessidade de redução de custos no setor comercial da empresa, em novembro de 2002 a Loja Própria de Ponta Grossa se transformou em uma Franquia, que continuou usando a mesma estrutura física já existente, mudando apenas a administração e alguns funcionários.

A Franquia possui padrão TIM de *lay out*, de atendimento, de vendas de produtos e serviços, suas atividades dependem basicamente do acesso a Internet por isso a empresa possui Internet turbo, pois esta conexão funciona 24 horas por dia com velocidade 256 Kps, considerada alta para o acesso, o que é muito importante para o desenvolvimento do trabalho.

O trabalho dos funcionários depende do acesso a rede da TIM, a Extranet (cópia tela anexo) e todos os sistemas operacionais se encontram neste ambiente. A TIM é responsável por todos os sistemas lá existentes, cada uma das pessoas que entra no sistema tem seu cadastro previamente feito junto a empresa. Isto se faz necessário porque a operadora tem que ter um controle de todas as informações inseridas principalmente no que diz respeito a seus clientes.

A Franquia deve manter atualizada a relação de usuários com seus respectivos logins com as senhas, sendo ela responsável por todas as alterações efetuadas, inclusive na área de treinamento *on-line*.

#### **4.4.2 Perfil e desempenho dos Vendedores**

Na franquia há alguns requisitos básicos para ser um vendedor de celular, ter experiência na área de vendas, ter habilidade com informática, conhecimento em tecnologia e estar apto a mudanças em ritmo acelerado. Na seleção e recrutamento todos estes traços são buscados para esperar um bom resultado de vendas.

A partir do momento que os vendedores são contratados, os mesmos são monitorados pelo gerente que está sempre verificando suas atitudes, atendimento ao cliente, reação as dificuldades e objeções dos clientes e por fim a produção de vendas.

Os vendedores estão em constante treinamento *on-line* e esporadicamente participam dos cursos presenciais conforme as necessidades da empresa e suas necessidades de aprendizado.

Mensalmente são lançadas metas de vendas de serviços para a franquia, a Tim determina as metas de vendas em cima dos resultados de vendas anteriores e a reação do mercado naquele dado momento. Os números são distribuídos para cada um dos vendedores.

As metas estão expostas na extranet no item acompanhamento vendas (cópia tela anexo). Neste item a gerência possui um relatório diário e mensal das vendas no qual é possível acompanhar o resultado médio de cada uma das franquias da Tim, inclusive por vendedor. Diante disto é possível ter um parâmetro de produção versus resultados de franquias e vendedores.

Além destes relatórios que a Tim disponibiliza para seu franqueados, a empresa também avalia o desempenho de vendas e atendimento das franquias através do projeto cliente misterioso.

Neste sentido tanto a Tim como seus franqueados podem traçar e verificar o perfil e o desempenho de seus vendedores.

A vantagem dos relatórios principalmente dos diários é que se torna possível verificar dificuldades e fazer correções no momento em que elas aparecem, possibilitando um melhor resultado no final do período.

No projeto cliente misterioso também é possível manter a rede credenciada e seus vendedores sempre alerta, tornando o ponto de venda atualizado e o cliente bem atendido.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com base nas considerações levantadas na fundamentação teórica do trabalho e a partir das informações e dados levantados e observados na franquia Vivere Celulares LTDA nos capítulos a seguir serão descritos , analisados e avaliados o processo de treinamento dentro da empresa.

### 5.1 AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES

#### 5.1.1 Aprendizado pelo *e-learning*

Os funcionários utilizam o *e-learning* desde que ele foi implantado, como o uso da Internet é constante para o operacional , os vendedores tiveram grande facilidade no uso desta ferramenta.

Logo que a informação de um novo treinamento é colocado nos comunicados da *extranet*, os vendedores são orientados pelo gerente a começarem o mesmo. Durante a semana eles são orientados a vir meia hora antes do início de suas atividades para fazer o treinamento *on-line*, como o atendimento e vendas não são contínuos durante o dia , nas horas vagas eles também são orientados a treinar. Há a opção de treinar em horários diferentes dos horários de trabalho, mas quem define isto é o próprio vendedor, pois como é em ambiente de rede , o vendedor pode treinar a qualquer hora em qualquer lugar desde que tenha acesso a Internet.

Os vendedores se adaptaram muito bem ao ambiente da *web* para treinamento. Preferem treinar em horários definidos quando não sejam interrompidos.

Suas maiores dificuldades são as dúvidas no momento em que estão navegando quando não há suporte para orientá-los.

Nos cursos presenciais os instrutores observam e avaliam os alunos através de questões direcionadas ao assunto já visto na *web*, trabalhos em grupo, participação espontânea e avaliações por escrito. É nestes procedimentos que é possível a empresa verificar o que o aluno aproveitou do curso *on-line*

### **5.1.2 Atendimento e vendas**

O projeto realizado pela Tim que tem o nome de cliente misterioso, os vendedores e o ponto de venda são avaliados mensalmente de maneira aleatória por pessoas que se passam por clientes e são treinadas para este fim.

A pessoa que vai representar um possível cliente na loja passa por um treinamento para conhecer todos os produtos que o vendedor deve demonstrar e oferecer. O cliente misterioso possui um *check list*, neste estão incluídos todos os itens de avaliação do vendedor.

Neste *check list* (anexo), há uma pontuação para cada item relevante, ele é dividido em três requisitos principais que são o atendimento, a técnica de vendas e o conhecimento sobre a TIM, seus produtos e serviços.

A avaliação no projeto funciona da seguinte maneira, o cliente misterioso chega na loja como um cliente costumeiro, não trás consigo nada para anotações ( isto é feito depois longe dos olhos do vendedor), e o principal de tudo é que a pessoa não se identifica em momento algum. O vendedor e o ponto de venda só ficam sabendo da avaliação e resultados através de um consultor da TIM que repassa todos os itens avaliados e quais devem ser corrigidos.

Para a TIM e sua rede credenciada este projeto tem sido de grande valia , pois permite a ambas identificar dificuldades no atendimento e vendas , verificando também a necessidade de treinamento.

### 5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *E-LEARNING* NA FRANQUIA

O *e-learning* é uma ferramenta moderna de treinamento, diante disto para algumas pessoas é difícil se adaptar a nova realidade da Internet, em compensação para outros isto já faz parte do dia a dia.

Para os vendedores da Franquia todo o ambiente da web, tecnologia e *e-learning* são ferramentas cotidianas as quais trazem:

- Facilidade de acesso, a Internet já faz parte do sistema operacional, é uma rotina de trabalho;

- Diminuição dos custos , corte de despesas com viagens e deslocamentos;

- Redução do tempo com o treinamento presencial em até 50%;

- Permite que cada pessoa aprenda em seu próprio ritmo;

- O treinamento fica disponível 24 por dia , 7 dias por semana;

- A aprendizagem ocorre em qualquer hora e lugar;

- Possibilita atualização rápida de conteúdo;

Quanto as desvantagens encontradas por alguns vendedores da Franquia , elas podem ser classificadas como pequenas e esporádicas dificultando em algumas vezes o processo de treinamento quando:

- O sistema apresenta queda ou lentidão nos procedimentos;

- As dúvidas demoram ser esclarecidas, muitas vezes o suporte não está disponível no devido momento;

- Acham que seu comprometimento é maior no curso presencial.

## 6 OBSERVAÇÕES FINAIS

Cada vez mais , no mercado, o que faz a diferença competitiva é o capital intelectual de uma empresa, aquele que se refere ao conhecimento que as corporações tem para levar aprendizagem aos seus empregados. Este uso tem se dado por motivos que vão desde a contenção de custos, a possibilidade de chegar com o treinamento no local de trabalho no momento que se necessita do mesmo e até mesmo a democratização do acesso ao conhecimento.

A utilização plena da tecnologia através do *e-learning* se faz necessária principalmente em função da abrangência geográfica de seus pontos de vendas e o elevado número de colaboradores e parceiros a desenvolver em curto espaço de tempo.

O principal objetivo desta monografia foi a realização , levantamento, análise e verificação do uso do treinamento *on-line e-learning* dentro da franquia Tim Vivere Celulares LTDA.

Houve a necessidade de se fazer uma pesquisa teórica sobre as características de um vendedor, conceito, processo e formas de treinamento e mais a fundo o treinamento pelo *e-learning* com seu conceito, benefícios e exemplos. A partir disto foi possível levantar os dados através dos vendedores que expuseram suas atividades, rotinas, e dificuldades no dia a dia com o trabalho e o processo de treinamento.

Com a empresa as informações foram levantadas através do responsáveis de cada área e projetos envolvidos na forma de e-mails e conversas informais pessoalmente ou por telefone.

O projeto de pesquisa possibilitou identificar a importância e analisar as dificuldades do treinamento on-line , o *e-learning* na ótica dos usuários vendedores da Franquia.

A pesquisa mostrou que é importante ter uma solução híbrida, ter o *e-learning* como opção de apoio a aprendizagem presencial. Quando a empresa utilizar o *e-learning* estabelecer um canal de comunicação com suporte direto para atender as necessidades dos treinandos de maneira satisfatória.

Não confiar apenas nas avaliações da operadora, avaliar continuamente, fazendo os ajustes necessários, buscando novas alternativas para se antecipar as necessidades dos funcionários junto a empresa.

Todas as empresas possuem algum tipo de dificuldade no processo de treinamento *e-learning* , o que muda é a maneira como a necessidade de processo de aprendizagem é colocado para o funcionário. É preciso mostrar aos treinandos que não se trata de um procedimento obrigatório, mas sim de um procedimento necessário para o maior desenvolvimento e capacitação no trabalho para facilitar sua produção.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MEDEIROS**, João Bosco. *Redação Científica: a Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CERVO**, Amado Luiz. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- FACHIN**, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- NASCIMENTO**, Dinalva Melo do. *Metodologia do Trabalho Científico: Teoria e Prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- PARENTE**, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER**, Philip; **ARMSTRONG**, Gary. *Princípios de Marketing*, 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- STAMMERS**, Robert; **PATRICK**, John. *Psicologia do Treinamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- JUNQUEIRA**, Luiz Augusto Costacurta; **VIANNA**, Marco Aurélio Ferreira. Universidade Corporativa. 1999. [www.institutomvc.com.br/univcorp.htm](http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm). Acessado em 01/12/2003.
- ROSENBERG**, John. *E-learning do Treinamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- TREINAMENTOS**, *Soft Training* (Internet [www.softtraining.com.br/pqelearning.htm](http://www.softtraining.com.br/pqelearning.htm) ) acessado em 30/10/2003.

**ANEXOS**

# TELA DE ACESSO AO TREINAMENTO *E-LEARNING* PROJETO DE CAPACITAÇÃO - SMP



# TELA PRINCIPAL DO E-LEARNING

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the main page of the TIM E-learning system. The browser's title bar reads "TIM - Projeto de Capacitação - SMP - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www.timsmp.com.br/home/meu\_ambiente.php?acao=alterar&a=at".

The page features the TIM logo on the left and the NOVAH educação logo on the right. A navigation menu includes "Principal", "Recursos", "Diversos", and "Contato". A large banner for "Capacitação à Distância" with the tagline "Educação sem fronteiras" is prominently displayed, featuring an image of a woman at a computer.

The main content area is organized into several sections:

- Outdoor:** "Sug Equipe" with the text "Conheça aqui a força de vendas da TIM".
- Questionário:** "Qual é o seu estilo?" with a "CLIQUE AQUI" button.
- Diário de Bordo:** "Já fizemos 52.502 inscrições no site".
- Cursos Presenciais:** "Fotos" with an image of a woman and a mobile phone.
- Curso em Destaque:** "Estilo TIM" with a "CLIQUE AQUI" button.
- Revisando:** "Veja aqui as principais lições do curso GSM".

On the right side, there are three vertical panels:

- aluno:** A menu for the user "veridiane aparecida be" with options: "PRINCIPAL", "MEUS CURSOS", "MEUS DADOS", "ANOTAÇÕES", and "SAIR".
- administração:** A menu with options: "DADOS DA REVENDA / TBP", "CADASTRO DE FUNCIONÁRIOS", and "RELATÓRIOS DE DESEMPENHO".
- enquete:** A survey titled "O que poderia melhorar ainda mais o seu aprendizado?" with a "Mais exercícios e" link below.

The Windows taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button, several open applications (Microsoft Outlook, Internet Explorer, Fenix - Administração, Meus documentos), and the system clock showing "16:47".

# TELA DE TREINAMENTO

The image shows a screenshot of a web browser window displaying a training page. The browser title is "TIM - Projeto de Capacitação - SMP - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: [http://www.timsmp.com.br/home/meu\\_ambiente.php?acao=alterar&a=#](http://www.timsmp.com.br/home/meu_ambiente.php?acao=alterar&a=#). The page content includes a navigation menu with buttons for "Processo de Autenticação", "Rede GSM", and "Cartão de Senhas". The main heading is "Revisando curso GSM". Below this, the title "Processo de autenticação GSM" is displayed. The central graphic depicts a mobile phone, a tower, and a base station, with a speech bubble saying "Blah Blah". A mathematical equation  $3 + 4 = 7$  is shown on a blue background, and another  $3 + 4 = 7$  is shown on a red background. The TIM logo is visible in the bottom right corner of the page. The browser's taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button and several open applications, including "2 Microsoft...", "5 Internet E...", "Fenix - Admin...", "Meus docume...", and "AREXO 1 - M...". The system clock indicates the time is 16:49.

# TELA DE MENU PRINCIPAL

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the main menu page of the TIM project. The browser's address bar shows the URL [http://www.timsmp.com.br/home/meu\\_ambiente.php](http://www.timsmp.com.br/home/meu_ambiente.php). The page layout includes several interactive elements:

- Top Navigation:** Buttons for "Arquivo", "Editar", "Exibir", "Favoritos", "Ferramentas", and "Ajuda".
- Home Page Content:**
  - Top Row:** "Sua Equipe" (Conheça aqui a força de vendas da TIM), "Qual é o seu estilo?" (CLIQUE AQUI), and "Fizemos 20.628 provas."
  - Second Row:** "Cursos Presenciais" (Fotos), "Curso em Destaque" (Estilo TIM, CLIQUE AQUI), and "Revisando" (Veja aqui as principais lições do curso GSM).
  - Third Row:** "Aprender on-line" (Porque aprender on-line?), "ERBY" (Como foi feito, Cracha, Abertura), and "Sua Saúde" (Cuide de sua saúde: faça aqui Ginástica laboral).
  - Bottom Row:** "Aprender melhor" (COMO APRENDER MELHOR NA INTERNET?) and "Viver melhor" (20 dicas de como viver melhor).
- Administration Panel (administração):**
  - DADOS DA REVENDA / TBP
  - CADASTRO DE FUNCIONÁRIOS
  - RELATÓRIOS DE DESEMPENHO
- Survey (enquete):**

O que poderia melhorar ainda mais o seu aprendizado?

  - Mais exercícios e exemplos?
  - Mais avaliações?
  - Mais conteúdo?
  - Mais animações?
  - Chat e/ou mais apoio ao aluno?
  - Nada. Assim está ótimo!
  - Não aprendi nada!

votar

The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications (Microsoft Outlook, Internet Explorer, Fenix - Administração, Meus documentos), and the system tray with the date and time (16:53).

# TELA DE TREINAMENTO

**Tutorial - Microsoft Internet Explorer**

## Como aprender melhor na internet

Em um curso online, você tem um novo papel: ao mesmo tempo em que lhe é dado total liberdade para aprender da forma que lhe seja mais conveniente, lhe é cobrada uma maior responsabilidade e uma necessidade de se programar para aprender.

Você não mais estará sentado em uma sala de aula, passivamente à espera que o conteúdo lhe seja passado, seguindo as instruções de um professor.

Todas as ações e o aprendizado dependem agora única e exclusivamente de sua iniciativa.

Você terá que ter organização, disciplina, planejamento e força de vontade para que o aprendizado online seja uma experiência agradável e produtiva para você e para a empresa.

**Dicas**

**TIM**

**Fotos Cursos**

- Treinamento Vendas T
- Treinamento Vendas T
- Treinamento Vendas T
- Treinamento Vendas T

Concluído

Internet

16:54

# TELA DE TREINAMENTO

Projeto de Capacitação - SMP - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.tmsmp.com.br/cursospresenciais/fotos.php>

Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 2 - 01/10/2003 - Florianópolis

DADOS DA REVENDA / TBP

Treinamento Vendas T

Treinamento Vendas T

Tutorial - Microsoft Internet Explorer

## Como aprender melhor na internet

Dicas

- Informe-se sobre o seu meio de acesso à internet
- Conheça o seu ambiente de estudo
- Cronograma
- Organização
- Metodologia
- Contato

X FECHAR

CONTATO | PÁGINA PRINCIPAL  
DESENVOLVIDO POR TERRAUBISTA

Concluído

Internet

Iniciar

2 Microsoft ...

5 Internet E...

Fenix - Admin...

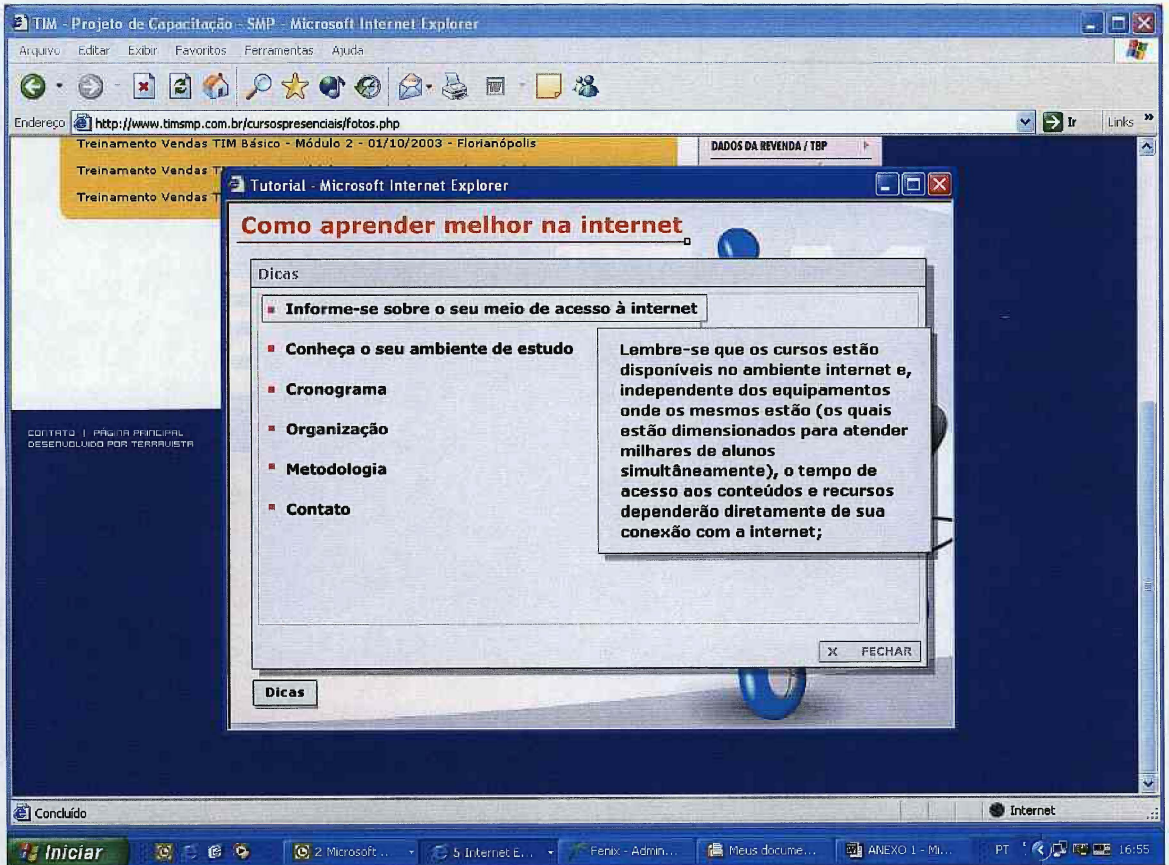
Meus docume...

ANEXO.1 - M...

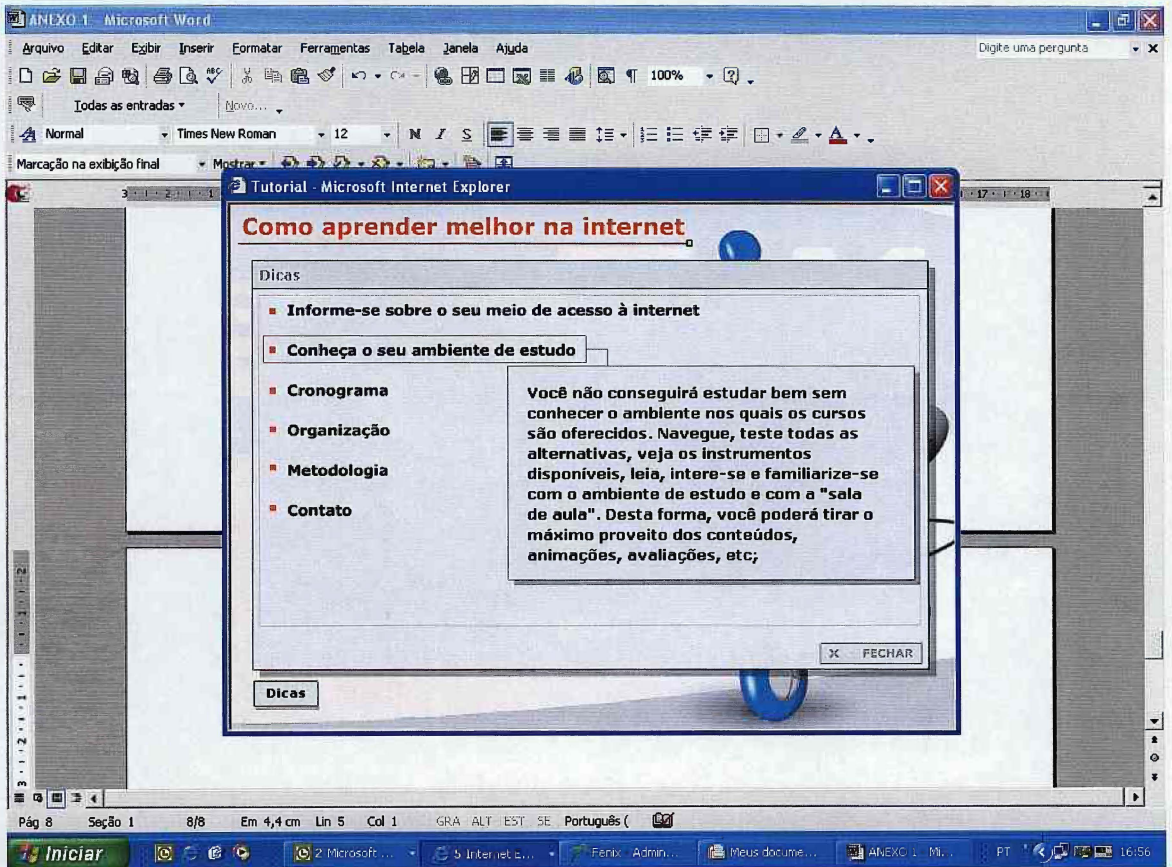
PT

16:55

# TELA DE TREINAMENTO



# TELA DE TREINAMENTO



# TELA DE CURSOS PRESENCIAIS

TIM - Projeto de Capacitação - SMP - Microsoft Internet Explorer


Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.timsmp.com.br/cursospresenciais/fotos.php>

**TIM** **NOVAH**  
educação

Principal Recursos Diversos Contato

## Fotos Cursos Presenciais

 Veja aqui fotos dos cursos presenciais feitos pela TIM. Clique sobre o nome da Turma para ver a foto.

**Fotos disponíveis :**

- Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 1 - 23/09/2003 - Florianópolis
- Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 2 - 01/10/2003 - Florianópolis
- Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 2 - 01/10/2003 - Florianópolis
- Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 1 - 30/09/2003 - Florianópolis

**aluno**

- veridiane aparecida be
- PRINCIPAL
- MEUS CURSOS
- MEUS DADOS
- ANOTAÇÕES
- SAIR

**administração**

- DADOS DA REVENDA / TBP
- CADASTRO DE FUNCIONÁRIOS
- RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

PRECISA DE AJUDA ?  
ESTÁ COM DÚVIDA ?  
CLIQUE AQUI !!!

Internet

Iniciar 2 Microsoft Outlook 4 Internet Explorer Fenix - Administração Meus documentos PT 16:58

# TELA PRINCIPAL DA EXTRANET ACESSO AO RELATORIO DE VENDAS

**TIM EXTRANET** Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://vendas.timsul.com.br/vendas/portal/getin.asp>

**TIM**  
timExtranet.com

Consultas | Solicitação de Produto | Solicitação de serviços | Acompanhamento Vendas

- Vendas GSM (DSF)
- Sistema GSM
- Sistema TDMA
- e-mail

**GSM EM PELOTAS**

gradiente

Lançamentos GSM  
SNAP - NEO - Concept

Acompanhamento de Vendas!  
Confira o Manual!  
Sabe Mais

Você já consultou a Missão TIM?  
**MISSÃO: TIM**  
Clique aqui

Mobilidade GSM:  
Clique aqui

Atualize plug-in ICA:  
clique aqui

Sites:  
GSM  
TDMA

**O melhor do verão são as ofertas da TIM.**

Veja as Promoções para o mês de Fevereiro!

..Promoções TDMA..  
..Promoções GSM..

<b>Nokia 3310</b> 1+9 de <b>9,90</b>	<b>Nokia 2220</b> 1+4 de <b>39,80</b>	<b>Siemens A50</b> 1+4 de <b>19,80</b>
--	---	--

Simulador de Oferta Unificada

Aplicativo SIS

Internet

18:57

# RELATORIO DE ACOMPANHAMENTO DE VENDAS

TIM EXTRANET - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://vendas.timsul.com.br/vendas/Acompanhamento/Acomp.asp?codFuncaoPal=503>

**Acampanhamento :: Relatório**

Consultores/Revenidas:  VIVERE CELULARES LTDA

Vendas até: 15/2/2004 Canal: Franquia Tabela: Ativações

Qtde dias realizados: 12  
Dias úteis no mes: 23

Franquia	Previsto Mês			Previsto Período			Realizado Período			Tendência			
	PÓS	PRÉ	TOTAL	PÓS	PRÉ	TOTAL	PÓS	PRÉ	TOTAL	PÓS	PRÉ	TOTAL	%
VIVERE CELULARES - (PLUS)	22	125	147	11	65	76	14	88	102	27	169	196	133 %
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>125</b>	<b>147</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>88</b>	<b>102</b>	<b>27</b>	<b>169</b>	<b>196</b>	<b>133 %</b>
MEDIA	27	149	176	14	78	91	17	99	116	33	190	223	127 %

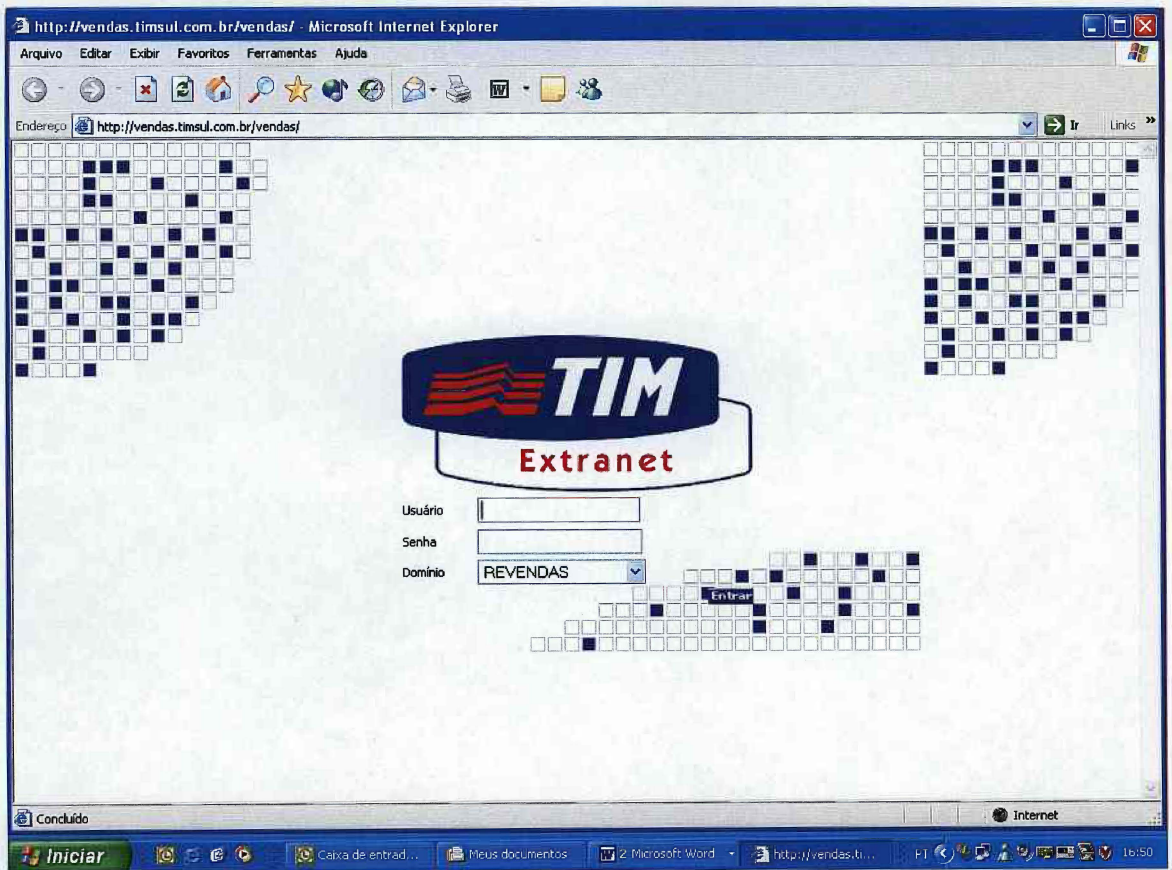
1 de 0

Consultas Solicitação de Produto Solicitação de serviços Acompanhamento Vendas

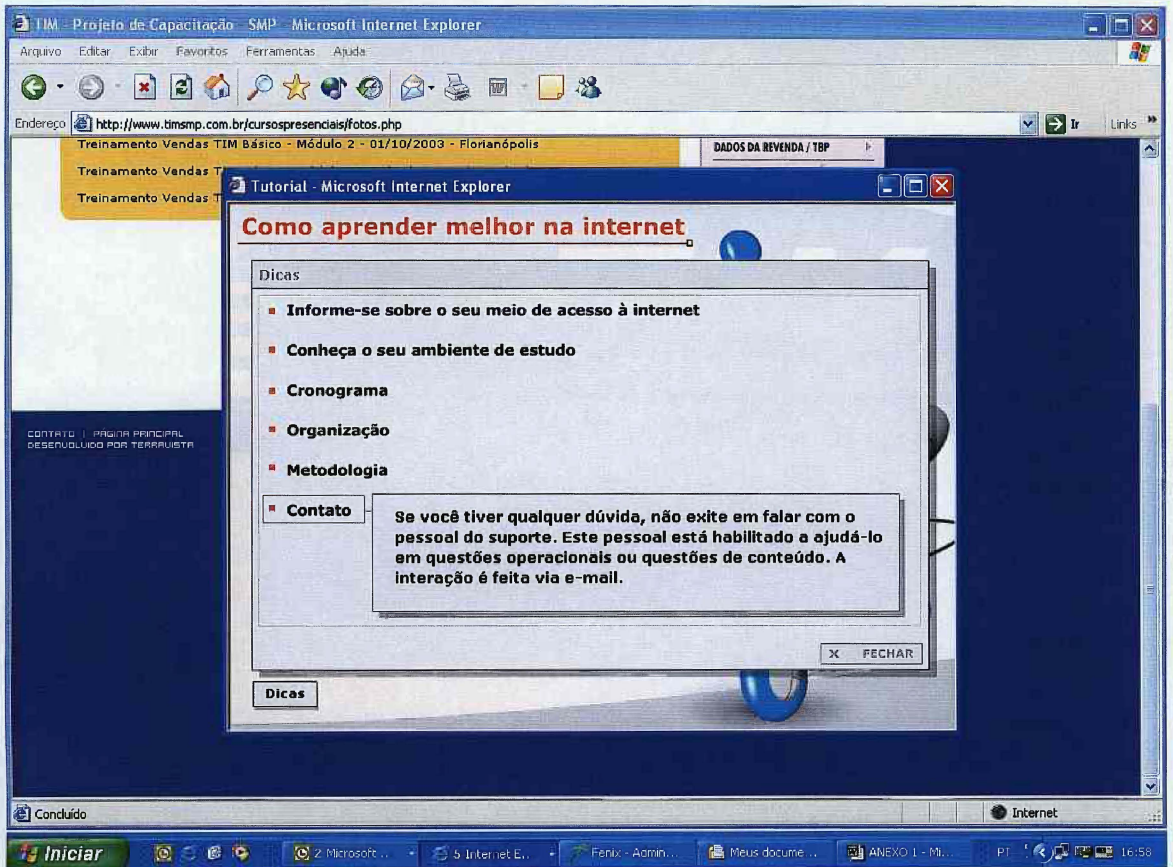
Concluído Internet

Iniciar Caixa de entr... TIM EXTRAN... TIM - Microso... Meus docum... MONOGRAGL... PT 18:55

# TELA DE ACESSO A EXTRANET



## TELA DE TREINAMENTO



The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window with the address bar displaying <http://www.timsmp.com.br/cursospresenciais/fotos.php>. The page content includes a navigation menu with items like 'Treinamento Vendas TIM Básico - Módulo 2 - 01/10/2003 - Florianópolis' and a sidebar with 'CONTATO | PÁGINA PRINCIPAL' and 'DESENVOLVIDO POR TERRAPLUSTA'. A modal dialog box is overlaid on the page, titled 'Como aprender melhor na internet'. The dialog contains a list of tips under the heading 'Dicas'.

**Como aprender melhor na internet**

Dicas

- Informe-se sobre o seu meio de acesso à internet
- Conheça o seu ambiente de estudo
- Cronograma
- Organização
- Metodologia
- Contato

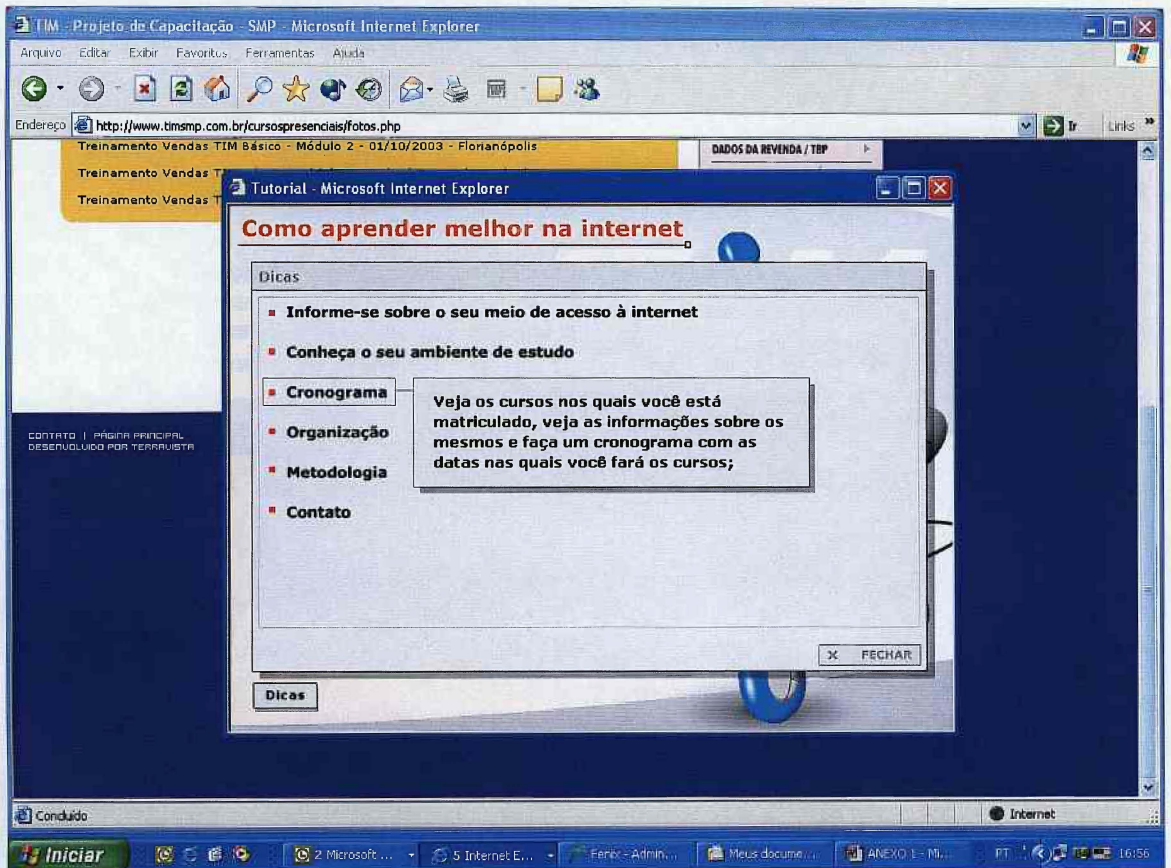
Se você tiver qualquer dúvida, não exite em falar com o pessoal do suporte. Este pessoal está habilitado a ajudá-lo em questões operacionais ou questões de conteúdo. A interação é feita via e-mail.

X FECHAR

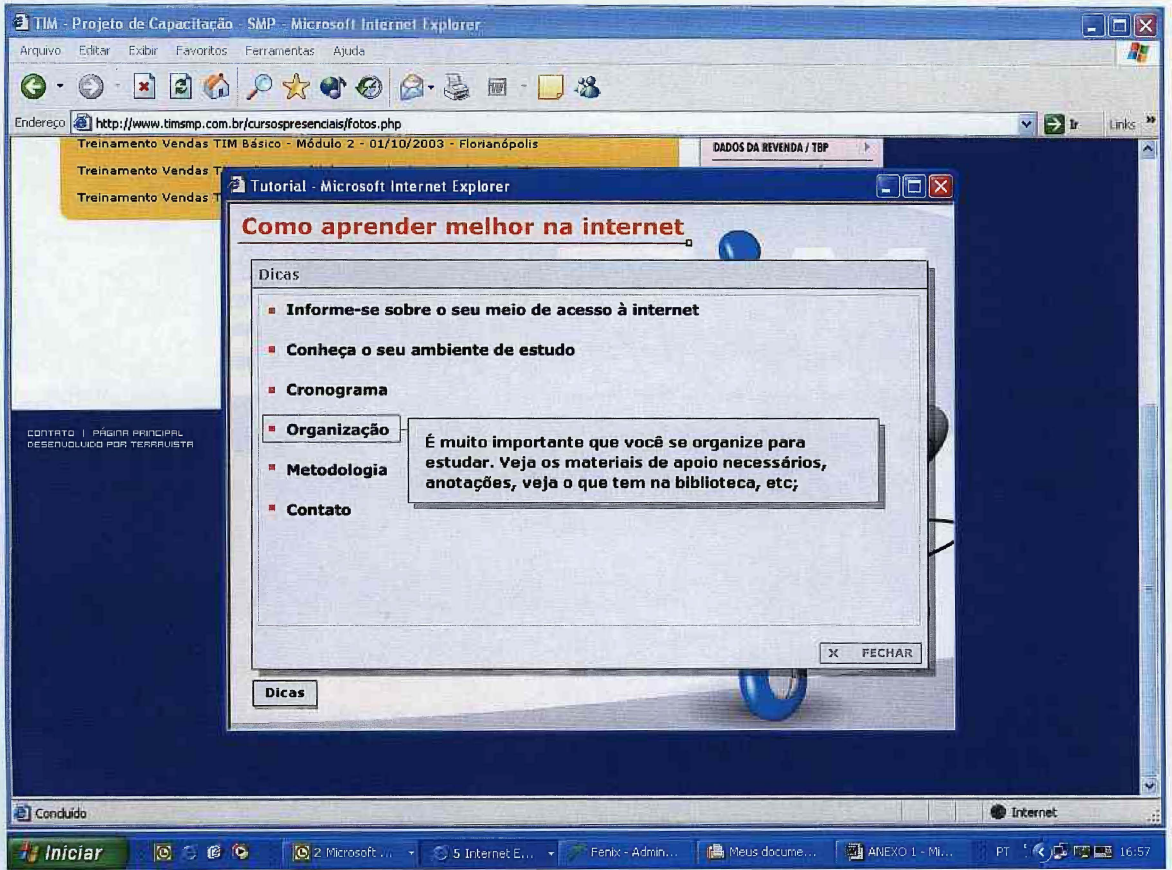
Dicas

At the bottom of the browser window, the taskbar shows the 'Iniciar' button and several open applications, including '2 Microsoft...', '5 Internet E...', 'Fenix - Admin...', 'Meus docume...', and 'ANEXO 1 - M...'. The system clock shows '16:58'.

# TELA DE TREINAMENTO



# TELA DE TREINAMENTO



# TELA DE TREINAMENTO

Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.tmsmp.com.br/cursospresenciais/fotos.php>

Treino Vendas TIM Básico - Módulo 2 - 01/10/2003 - Florianópolis

DADOS DA REVENDA / TBP

Tutorial - Microsoft Internet Explorer

## Como aprender melhor na internet

Dicas

- Informe-se sobre o seu meio de acesso à internet
- Conheça o seu ambiente de estudo
- Cronograma
- Organização
- Metodologia
- Contato

Faça seu próprio ritmo, sem descuidar de seus objetivos. Faça os exercícios de fixação, faça as avaliações, interaja com os recursos do ambiente, troque idéias com seus colegas através do fórum, sintá-se a vontade para aprender;

FECHAR

Dicas

Concluído

Internet

Iniciar

2 Microsoft ...

5 Internet E...

Fenix - Admin...

Meus docum...

ANEXO 1 - Mi...

PT

16:57

## CHECK LIST – PROJETO CLIENTE MISTERIOSO

**Avaliação TIM SUL- Lojas Próprias, Revendas e Plus 12599**

Nome do PDV:		Nº da visita:		Pontuação Total
Endereço:		Categoria:		
Bairro:		Código:		
Cidade:				
Vendedor:		Data: / /		
Avaliador:		Horário: : :		
<b>1- Atendimento</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
<b>1.1 Do PDV</b>				
1.1.1 Houve recepção		2		
<b>1.2 Do Vendedor</b>				
1.2.1 Houve cumprimento		1		
1.2.2 Ouviu necessidades		3		
1.2.3 Dedicou-se ao atendimento		2		
1.2.4 Foi auto-suficiente		1		
1.2.5 Usou linguagem adequada		1		
1.2.6 Foi gentil		2		
<b>2- Técnicas de Venda</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	27
2.1 Demonstrou e caracterizou os aparelhos		2		
2.2 Investigou o perfil do Cliente		4		
2.3 Conceituou serviço pré e pós-pago		2		
2.4 Caracterizou Planos de Serviço		1		
2.5 Definiu Plano de Serviço:		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
2.5.1 <input type="checkbox"/> Pré-pago	2.5.2 <input checked="" type="checkbox"/> Pós-pago	2.5.3 <input type="checkbox"/> Nenhum		
2.6 Soube tratar objeções		3		
2.7 Utilizou folder como suporte no atendimento (Inclui Folders dos Fabricantes)		2		
2.8 Procurou finalizar a venda estimulando a decisão da compra		4		
2.9 Lançou bases para próximo encontro? (Espontaneamente)		1		
2.9.1 Cartão de visita personalizado		2		
2.9.2 Folders		1		
2.9.3 Exigências para habilitação do Pós-pago		1		
2.10 Final do Atendimento		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
2.10.1 Despediu-se cordialmente		2		
<b>3- Conhecimentos sobre a TIM</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	2
3.1 Cobertura		2 pts		
3.2 Roaming				
<b>4- Venda de Serviços</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	8
4.1 Tentou vender algum serviço TIM?				
4.2 Inteligentes:	4.2.1 Siga-me	3 pts qualquer item assinalado		
	4.2.2 Chamada em Espera			
	4.2.3 Conferência			
	4.2.4 Caixa Postal Inteligente			
	4.2.5 Radar TIM			
4.3 Auto Atendimento (Controle da conta e conta por e-mail)				
4.4 Blah!	4.4.1 Blah!	2 pts qualquer item assinalado		
	4.4.2 Sons & Ícones e Imagens			
	4.4.3 Fique por Dentro			
	4.4.4 Lembretes			
	4.4.5 E-mail			
4.5 TIM Torpedo:	4.5.1 Torpedo	2		
	4.5.2 Torpedo Web/Imagem - GSM	0		
4.6 Débito Automático		1		
<b>5- Quais Lançamentos foram ofertados?</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	4
5.1 Aparelhos		4 pts qualquer item assinalado		
5.2 Serviços				
5.3 Promoções				
<b>6- Referências/comparação com o Concorrente</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>	4
6.1 Cobertura		4 pts qualquer item assinalado		
6.2 Planos de Serviços				
6.3 Aparelhos				
6.4 Preços				
<b>TOTAL</b>				<b>57</b>

**Estrutura**

**Avaliação TIM SUL- Lojas Próprias, Revendas e Plus 12599**

Nome do PDV:		Nº da visita:
Endereço:		Categoria:
Bairro:		Código:
Cidade:		
Responsável que acompanhou a visita?	Função:	Data: / /
Avaliador:		Horário: : :

**1- Apresentação Externa**

<b>1.1 Fachada</b>		
1.1.1 Testeira <input type="checkbox"/>	1.1.2 Bandeira <input type="checkbox"/>	1.1.3 Totem <input type="checkbox"/>
1.1.4 Testeira e Bandeira <input type="checkbox"/>	1.1.5 Todos <input type="checkbox"/>	1.1.6 Nenhum <input type="checkbox"/>
<b>1.2 Tipo e Condições da fachada</b>		
1.2.1 <input type="checkbox"/> Padrão <b>2</b>	1.2.2 <input type="checkbox"/> Limpa <b>0,5</b>	1.2.3 <input type="checkbox"/> Conservada <b>0,5</b>
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b>1.3 Há sinalização? (Cartão Pré-pago ou Horário de func. ou Formas de pgto)</b>		
1.3.1 <input type="checkbox"/> Cartão Pré-pago	1.3.1.1 Padrão?	0
1.3.2 <input type="checkbox"/> Horário de Funcionamento	1.3.2.1 Adequada?	1
1.3.3 <input type="checkbox"/> Formas de Pagamento	1.3.3.1 Adequada?	1

Pontuação Total

6

**2- Apresentação Interna**

<b>2.1 O PDV encontra-se:</b>		<i>Sim</i>	<i>Não</i>
2.1.1 Limpo		2	
2.1.2 Organizado		2	
2.1.3 Iluminado		1,5	
2.1.4 Conservado		1,5	
<b>2.2 Opções para o Cliente enquanto espera</b>			
2.2.1 Folders		2	
2.2.2 TV		0	
2.2.3 Revistas/Jornais		0	

9

**3- Exposição dos Produtos**

		<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b>3.1 Há Vitrine Externa:</b>		1	
3.1.1 Expõe aparelhos		0,5	
3.1.2 Limpa		1	
3.1.3 Organizada		0,5	
3.1.4 Exibe preços à vista e a prazo (adequados)		1	
<b>3.2 Há Vitrine Interna:</b>		1	
3.2.1 Expõe aparelhos		0,5	
3.2.2 Limpa		1	
3.2.3 Organizada		0,5	
3.2.4 Exibe preços à vista e a prazo (adequados)		1	
<b>3.3 3.3.1 Todos os produtos estão expostos na vitrine interna ou externa:</b>		0	
3.3.2 Aparelhos NOVOS		1	
3.3.3 Acessórios		0	
<b>3.4 Quantos modelos de aparelho NOVOS existem para comercialização?</b>			
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5   + <input type="checkbox"/> Quantidade			

14

0    0    1    2    3    4    5

5

3- Exposição dos Produtos (cont)	(Expositores de parede ou vitrines)	Sim	Não
<b>3.5 Acessórios</b>			
3.5.1 Carregador		0	
3.5.2 Capa		0	
3.5.3 Frontal		0	
3.5.4 Bateria		0	
3.5.5 Fone de Ouvido		0	

4- Material de Comunicação		Sim	Não
<b>4.1 Há material de Comunicação</b>			
<b>4.2 Folders TIM:</b>			
4.2.1 Planos de Serviço		1	
4.2.2 BLAH!		1	
4.2.3 Área de Cobertura		0	
4.2.4 Aparelhos ( folder TIM ou dos Fabricante)		0	
4.2.5 Manual do Cliente		0	
4.2.6 Promoções		0	
4.2.7 Outros		0	
4.2.8 Fácil acesso		1	
4.2.9 Bom estado de conservação		1	
4.2.10 Organizados em suporte adequado/display específico/mesas e/ou balcão		1	
<b>4.3 Posters/Adesivos TIM:</b>			
4.3.1 Planos de Serviço		1	
4.3.2 BLAH!		0	
4.3.3 Área de Cobertura		0	
4.3.4 Aparelhos (Posters TIM ou de Fabricante)		0	
4.3.5 Promoções		0	
4.3.6 Outros		0	
4.3.7 Bom estado de conservação		1	
4.3.8 Afixados em suporte adequado		1	

5- Apresentação do Vendedor(a)		Sim	Não
5.1 Quantos vendedores trabalham na loja ?	<input type="checkbox"/>	0	
5.2 Quantos vendedores estavam na loja no momento da visita ?	<input type="checkbox"/>	0	
5.3 Uniformizados(as)	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NAO	Quantos? <input type="checkbox"/>	3
5.4 Crachá de identificação ?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NAO	Quantos? <input type="checkbox"/>	3

8

6

TOTAL

43

Observações: (Justificativas por não ter realizado a visita)