

ACEITAÇÃO E USO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE PROFISSIONAIS DE VENDAS - SÍNTESE TÉCNICA

Marcos César Mantelo - Fundação Instituto de Administração

Resumo

Este trabalho é uma Síntese Técnica da Dissertação do egresso Marcos César Mantelo, orientado pela Profa Dra Marisa Pereira Éboli, no nível de Mestrado, no Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, da FIA - Fundação Instituto de Administração, defendida em 2020. O objetivo foi analisar e medir a percepção de profissionais de vendas sobre a aceitação e uso da tecnologia no seu processo de aprendizagem. Realizou-se uma pesquisa aplicada quantitativa e qualitativa, exploratória, descritiva com aplicação de um questionário com os vendedores e entrevistas estruturadas com os gerentes de vendas de uma empresa química multinacional. Os resultados evidenciaram que 60% da variabilidade da intenção de comportamento é explicada pelas variáveis: Condições Facilitadoras, Voluntariedade de Uso e Expectativa de Desempenho. Esta pesquisa propõe novos instrumentos de pesquisa e modelo estrutural com adição das variáveis Capacitação, Treinamento e Aprendizagem e Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa, fornecendo uma ferramenta útil para as empresas avaliarem a probabilidade de sucesso na introdução de novas tecnologias e ajuda a entender os fatores de aceitação e uso, a fim de projetar as intervenções (treinamento, comunicação e marketing) direcionadas a populações de usuários que possam ser menos propensos a adotar e usar novas tecnologias.

Palavras-chave: Aceitação e Uso da Tecnologia; Aprendizagem; Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa.

Abstract

This work is a Technical Synthesis of the Dissertation of graduate Marcos César Mantelo, supervised by Prof. Dr. Marisa Pereira Éboli, at the Master's Degree, in the Postgraduate Program of Professional Masters in Business Management, of the FIA - Fundação Instituto de Administração, defended in 2020. The objective was to analyze and measure the perception of sales professionals about the acceptance and use of technology in their learning process. A quantitative and qualitative applied research has been conducted with the application of a survey with the sales team and structured interviews with the sales managers of a multinational chemical company. The results showed that 60% of the variability of intention to behave is explained by the following variables: Facilitating Conditions, Voluntary Use and Performance Expectations. This research proposes new research instruments and structural model with the addition of variables: Capacity Building, Training and Learning and Technology Applied to Corporate Education, providing a useful tool for companies to assess the probability of success in introducing new technologies and helps to understand the factors of acceptance and use to design interventions (training, communication and marketing) targeted at user populations who may be less likely to adopt and use new technologies.

Keywords: Acceptance and Usage of Technology; Learning; Technology Applied to Corporate Education.

ACEITAÇÃO E USO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE PROFISSIONAIS DE VENDAS - Síntese Técnica

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O avanço tecnológico e a necessidade de desenvolvimento de novas competências têm provocado uma revolução no setor educacional em todo o mundo. Parte dessa transformação envolve inovações tecnológicas, na maneira como se ensina e na maneira como se aprende.

De acordo com o (Global Editech Report, 2016) cerca de 72 milhões de empregos terão de adicionar competências *online*. Essa mudança se dará devido ao aumento crescente de: digitalização, virtualização e globalização.

Os principais congressos de treinamento e tecnologia (ATD TechKnowledge e SXSW) trazem insights do que há de mais inovador e tendências com relação à tecnologia e à aprendizagem das pessoas e que fazem conexão com o estudo do tema proposto nesta pesquisa.

O aluno/aprendiz passa a ser o protagonista da sua aprendizagem que, neste contexto, requer uma maior fluência digital e entender as tecnologias existentes e como elas impactam o dia a dia das pessoas e das empresas é uma necessidade neste mundo sem fronteiras. E é justamente nessa nova realidade que a aprendizagem 4.0 é determinante.

É uma aprendizagem individual, móvel e inteligente e Éboli (2014) escreve que os principais motivos que levaram as empresas a criarem programas de educação corporativa a distância foram o custo, a agilidade, a facilidade no acesso e a escolha do tempo e espaço do aluno.

A aceitação e o uso da tecnologia são fundamentais para o processo de aprendizagem de Profissionais de Vendas que necessitam transformar informação em conhecimento aplicável e atingir suas metas e Moldoveanu e Narayandas (2019) reforçam a tendência do surgimento de ambientes de aprendizagem personalizáveis, por meio de plataformas e aplicativos que ajustam o conteúdo de acordo com as funções dos alunos e as necessidades de suas organizações.

De acordo com os especialistas, o que vem funcionando na tecnologia de aprendizagem são praticamente os direcionadores de tempo real, impacto e relevância.

A Figura 01 traz as palavras-chave que representam o contexto.

Figura 01 – Palavras-Chave – Contexto



Fonte: Elaborada pelo Autor.

1.2 Justificativa da Relevância do Estudo

Ferramentas tecnológicas e o processo de aprendizagem têm sido amplamente discutidos nas organizações e demonstrados em diversos congressos e estudos. Ainda assim, há um descompasso entre o que funciona e o que faz sentido para quem aprende e o que é realmente aplicado pelas áreas de treinamento e desenvolvimento das empresas.

Este trabalho justifica-se, considerando-se: a restrição de tempo que os Profissionais de Vendas têm para se dedicar ao treinamento e desenvolvimento em virtude da manutenção da produtividade de visitas aos clientes; que os resultados obtidos ajudarão o mundo acadêmico em futuras pesquisas e os profissionais das áreas de treinamento e desenvolvimento corporativo para a melhor compreensão de possíveis soluções para a construção de novas ferramentas e metodologias que possam viabilizar projetos futuros.

2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Problema de Pesquisa

A aceitação e o uso da tecnologia são fundamentais para Profissionais de Vendas, tanto como parte do processo de aprendizagem, quanto na gestão do relacionamento com o cliente. Nesse sentido, os esforços deste trabalho foram direcionados para se buscar a resposta para o problema de pesquisa: **Qual é a percepção dos Profissionais de Vendas sobre a aceitação e uso da tecnologia no seu processo de aprendizagem?**

A Figura 02 elucida o contexto e o problema de pesquisa de forma ampla.

Figura 02 - Resumo – Contexto e Problema de Pesquisa

TENDÊNCIAS DIGITAIS APLICADAS			A PERSPECTIVA DO APRENDIZ
 <p>A</p> <p>ALUNO DIGITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conectado <input type="checkbox"/> Habitado a conteúdos multimídia <input type="checkbox"/> Tem fácil acesso à informação <input type="checkbox"/> Espera interagir com o conteúdo para atribuir-lhe significados <input type="checkbox"/> Prefere conteúdos curtos, objetivos e focados <input type="checkbox"/> Vê mais valor em conhecimentos com aplicação prática imediata <input type="checkbox"/> Participa de ambientes colaborativos online 	+	<p>NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO</p>	<p>=</p> <p>COM SOLUÇÃO EDUCACIONAL DIGITAL</p>
 <p>B</p> <p>ALUNO NÃO DIGITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desconectado <input type="checkbox"/> Não habituado a conteúdos multimídia <input type="checkbox"/> Sem fácil acesso à informação <input type="checkbox"/> Não sabe interagir com o conteúdo para atribuir-lhe significados <input type="checkbox"/> Prefere conteúdos curtos, objetivos e focados <input type="checkbox"/> Vê mais valor em conhecimentos com aplicação prática imediata <input type="checkbox"/> Não participa de ambientes colaborativos online 	+	<p>NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO</p>	<p>=</p> <p>SEM SOLUÇÃO EDUCACIONAL DIGITAL</p>

?

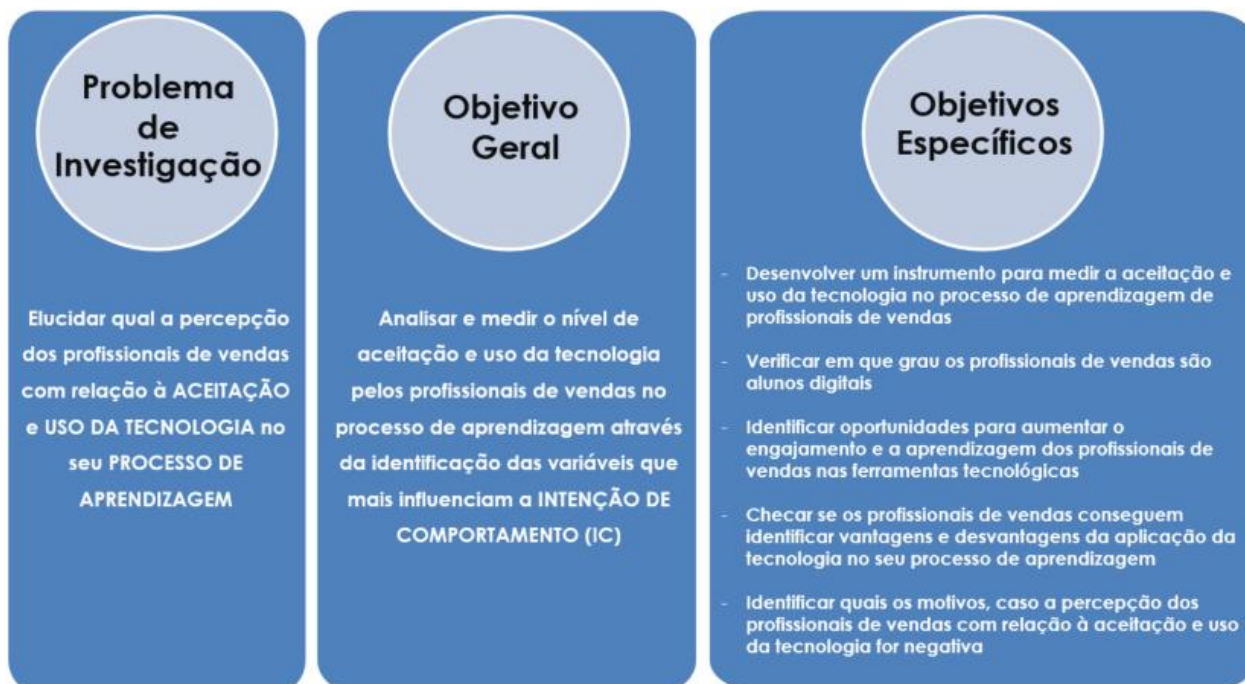


Fonte: Elaborada pelo Autor.

2.2 Objetivos da Pesquisa

O **objetivo geral** desta pesquisa foi analisar e medir a percepção dos profissionais de vendas com relação à aceitação e uso da tecnologia no seu processo de aprendizagem através da identificação das variáveis que mais influenciam a Intenção de Comportamento (IC). A Figura 03 elucida o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

Figura 03 - Problema de Investigação – Objetivo Geral – Objetivos Específicos



Fonte: Elaborada pelo Autor.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 Revisão da Literatura - Matriz de Amarração

A matriz de amarração apresentada nos Quadros 01, 02 demonstra a aderência entre os objetivos, o referencial teórico e a pergunta de pesquisa.

Quadro 01 - Matriz de Amarração

Tema	Autor	Abordagem	Objetivo	Responder à Pergunta
Capacitação e Treinamento	Dutra (2002) e Fleury (2004) (apud Parolin; Albuquerque, 2009).	As políticas de treinamento devem estar alinhadas com planejamento da organização e, segundo o desenvolvimento das competências deve ampliar a capacidade das pessoas de agregar valor para a organização e deve priorizar o processo de aprendizagem individual e coletiva.	Conceituar e descrever as expectativas organizacionais quanto ao processo de capacitação e treinamento à partir de fonte secundária de dados.	As políticas de treinamento alinhadas à estratégia da organização podem ser determinantes para conduzir os indivíduos da organização a participarem de programas de capacitação e treinamento?
	Vargas e Abbad (2006).	A criação processos que facilitam a aquisição e retenção da aprendizagem no ambiente de trabalho são oriundos de treinamentos de curta e média duração com prévio levantamento das lacunas de treinamento e subseqüente planejamento e avaliação do desempenho.		
Aprendizagem	Nelson e Winter (1982).	Aprendizagem como construção de significados entre indivíduos por meio do fluxo de interações, agregando ação e cognição no tempo e espaços organizacionais.	Conceituar e descrever as expectativas organizacionais quanto ao processo de aprendizagem à partir de fonte secundária de dados.	Qual a lista geral de temas de aprendizagem?
	Spender (1996).	Indivíduo tem um papel ativo na construção ou geração do conhecimento organizacional, o que promove a mudança e a aprendizagem.		
	Loiola e Porto (2008).	Aprendizagem organizacional condicionada pelas características individuais e por fatores contextuais.		
Competência	Fleury (2001).	Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Fundamentar o conceito de competência.	Competência só é de fato competência na medida que agrega simultaneamente valor ao indivíduo e à organização?
	Dutra (2002).	Define competência como sendo a capacidade de entrega do indivíduo e, também, como o conjunto de qualificações que o indivíduo detém que o possibilita a efetivar a entrega.	Fundamentar o conceito de competência.	Competência só pode ser definida pelas qualificações de um indivíduo somada às suas entregas?
	Dutra (2014).	Entregas exigidas das pessoas na dimensão inovação.	Ampliar o conceito de competência.	Profissionais competentes geram absorção e transferência de conhecimentos, resolvem problemas, utilizam dados e aprimoram processos?
	Dutra (2017).	Conceito de competência com uma visão mais futurista (conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes) gerando entregas para a organização e adicionando valor para o negócio.	Modernizar o conceito de competência.	A competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes adiciona valor para as organizações?
Educação Corporativa Universidade Corporativa	Eboli, (2014).	Os principais motivos que levaram as empresas a criarem programas de educação corporativa a distância foram o custo, a agilidade, a facilidade no acesso e a escolha do tempo e espaço do aluno.	Definir qual o sucesso para um SEC (Sistema de Educação Corporativa).	Um Sistema de Educação Corporativa tem recursos e condições favoráveis para que a aprendizagem dos profissionais que atuam em vendas aconteça?

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 02 - Matriz de Amarração

Tema	Autor	Abordagem	Objetivo	Responder à Pergunta
Aceitação e Uso da Tecnologia	Yang e Wang (2005).	A introdução de uma nova ciência e tecnologia refletirá plenamente seu valor e seu potencial para criar valor apenas quando os indivíduos estiverem dispostos a aceitá-lo e adotá-lo em seus trabalhos diários.	Ampliar o conceito de aceitação da tecnologia.	Os profissionais da área de vendas estão dispostos a aceitar a introdução de metodologias de aprendizagem através da tecnologia?
	Qingfei, Shaobo e Gang (2008).	Os autores comprovam através do modelo UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), ou seja, Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia, que os fatores que afetam a intenção comportamental incluem expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras. Além disso, o modelo UTAUT introduziu fatores moderadores como gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso na perspectiva da psicologia social.	Identificar a aceitação dos profissionais de vendas com relação à aplicação da tecnologia no processo de aprendizagem organizacional. Caso a percepção dos profissionais de vendas com relação à aceitação da tecnologia for negativa, identificar quais os motivos. Dar fundamentação teórica e direcionamento para o questionário de pesquisa.	Qual a aceitação dos profissionais de vendas com relação ao uso da tecnologia no processo de aprendizagem corporativa?
	Venkatesh, Morris, Davis, et al (2003).	O UTAUT fornece uma ferramenta útil para os gestores que precisam avaliar a probabilidade de sucesso para novas introduções tecnológicas e os ajuda a entender os direcionadores de aceitação para projetar proativamente intervenções (incluindo atividades de treinamento, marketing, etc.) direcionadas a populações de usuários que possam ser menos inclinados a adotar e usar novos sistemas.	Identificar a aceitação dos profissionais de vendas com relação à aplicação da tecnologia no processo de aprendizagem organizacional. Caso a percepção dos profissionais de vendas com relação à aceitação da tecnologia for negativa, identificar quais os motivos. Dar fundamentação teórica e direcionamento para o questionário de pesquisa.	Qual a aceitação dos profissionais de vendas com relação ao uso da tecnologia no processo de aprendizagem corporativa? (Questionário - Quadro 8)

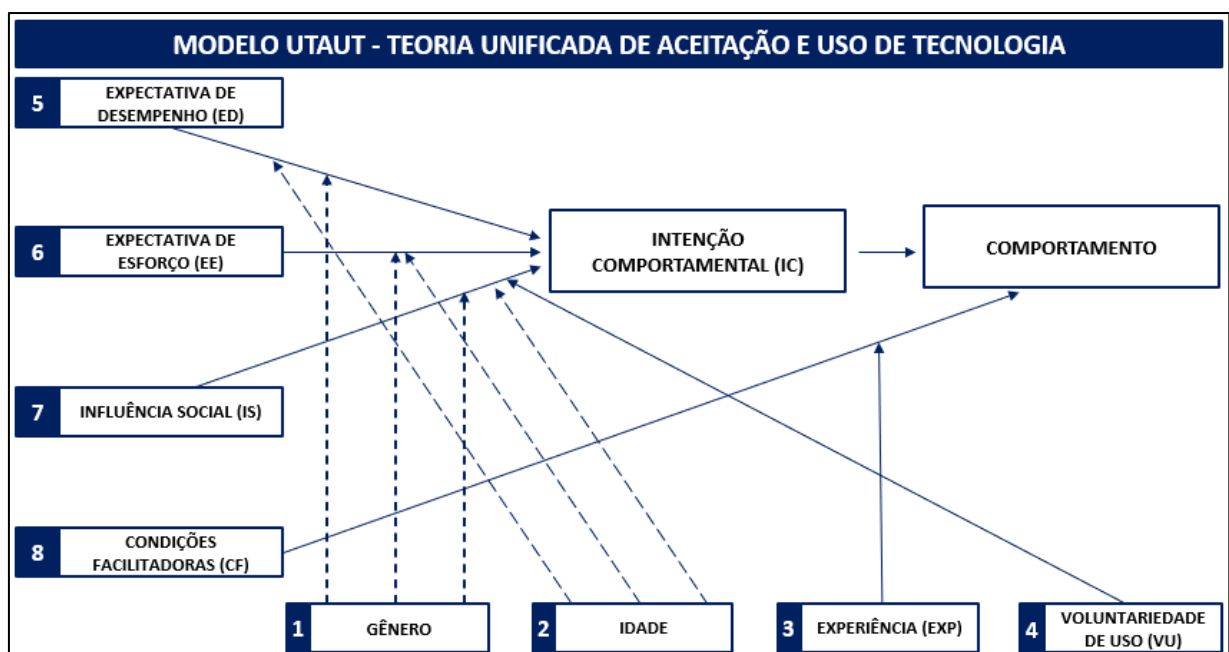
Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.2 Modelo Conceitual Teórico

A Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT - *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) destaca 8 fatores que afetam a intenção comportamental de aceitação e uso de novas tecnologias conforme a tabela abaixo:

Venkatesh, Morris, Davis *et al.* (2003) retratam que o modelo UTAUT é a teoria de aceitação e uso de tecnologia mais abrangente com ampla inclusão de fatores e explicação poderosa. É considerada a teoria mais importante para a pesquisa de aceitação e adoção de tecnologia no futuro. A Figura 04 evidencia essa abrangência.

Figura 04 - Modelo UTAUT



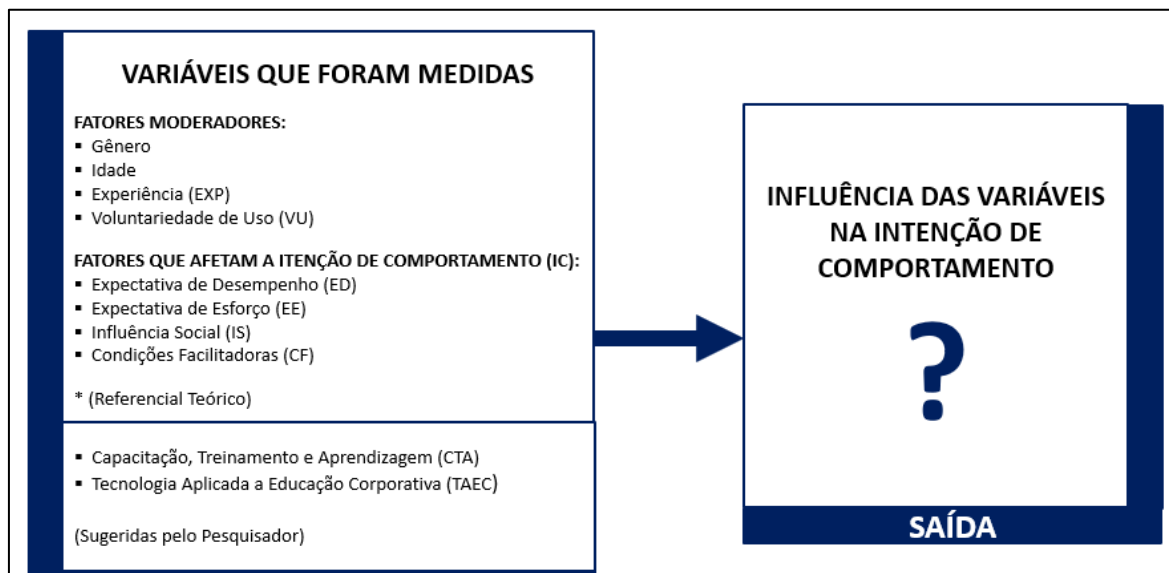
Fonte: Adaptada de Venkatesh, Morris, Davis *et al.* (2003).

Segundo Venkatesh, Morris, Davis *et al.* (2003), no modelo UTAUT a expectativa de desempenho refere-se ao “grau em que o indivíduo acredita que usar o sistema irá ajudá-lo a obter ganhos no desempenho do trabalho”. A expectativa de esforço refere-se ao “grau de facilidade associado ao uso do sistema”. A influência social refere-se ao “grau em que um indivíduo percebe que outros indivíduos importantes acreditam que ele deve usar o novo sistema”. Condições facilitadas refere-se ao “grau em que um indivíduo acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para apoiar o uso do sistema”. Além disso, o modelo UTAUT introduziu fatores moderadores como gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso na perspectiva da Psicologia Social.

McGuire (2008), Weinstein (2007) e Williams (2008) publicaram comentários reforçando o valor da aprendizagem assistida por tecnologia para Profissionais de Vendas que atuam no segmento de indústrias.

O modelo conceitual teórico estabelece uma relação entre o referencial teórico com os objetivos e o problema de pesquisa. Observe-se o modelo conceitual retratado na Figura 05.

Figura 05 - Modelo Conceitual



Fonte: Elaborada pelo Autor. (UTAUT - Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) - Qingfei, Shaobo e Gang (2008), Venkatesh, Morris, Davis, et al (2003)

Os principais pesquisadores de aceitação e uso de tecnologia (UTAUT) utilizam estas 8 variáveis que neste trabalho de pesquisa estão sendo consideradas como o principal *Framework*.

Na presente pesquisa analisa-se e mede-se a aceitação e uso da tecnologia utilizando-se estas variáveis propostas pela literatura e foram adicionadas mais duas variáveis (CTA = Capacitação, Treinamento e Aprendizagem / TAEC = Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa) relacionadas com o processo de aprendizagem de Profissionais de Vendas além de trazer contribuições teóricas e práticas.

3.3 Método de Pesquisa

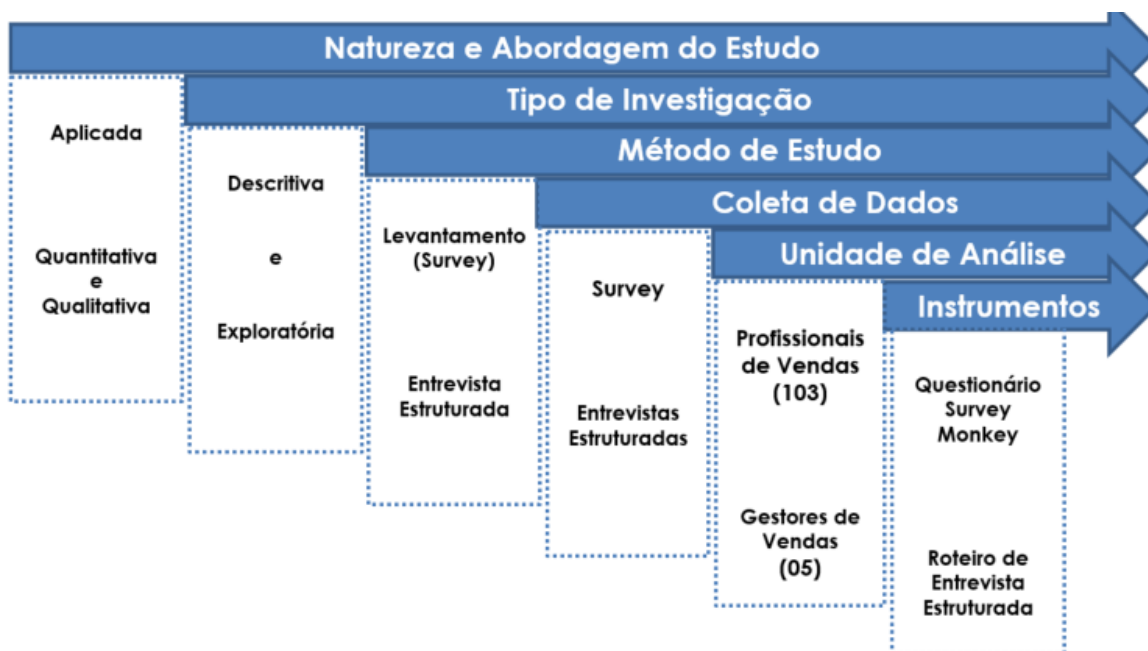
Na pesquisa, desenvolve-se uma dupla abordagem, quantitativa e qualitativa, a respeito do seu objeto de estudo. Dessa forma, é possível mensurar as percepções dos Profissionais de Vendas sobre o fenômeno, gerando amplitude e profundidade nos temas de estudo e focar a interpretação detalhada de um fenômeno (NIELSEN, F.A.G. *et al.*, 2018).

O delineamento proposto enquadra-se na categoria de pesquisa descritiva e exploratória com uma abordagem quantitativa com coleta de dados por meio do método *survey* que traz para a pesquisa as percepções sobre o comportamento dos Profissionais de Vendas em termos quantitativos e na sequência uma abordagem qualitativa com entrevistas com os gestores com o objetivo de aprofundar o tema de estudo. Tipologia da Pesquisa: Natureza: Aplicada – Forma de Abordagem: Quantitativa e Qualitativa – Tipo de Investigação: Descritiva e Exploratória.

O instrumento de pesquisa aplicado explora as variáveis citadas nesse quadro (gênero, idade, experiência, voluntariedade de uso, expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras) com lastro na literatura de acordo com a Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia - UTAUT - Venkatesh, Morris, Davis *et al.* (2003).

Para complementar a pesquisa foram acrescentadas questões relativas não só ao tema de CTA “Capacitação, Treinamento e Aprendizagem” como também ao de TAEC “Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa”. Observe-se o resumo das características da pesquisa retratado na Figura 06.

Figura 06 – Resumo das Características da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esta pesquisa teve uma natureza aplicada, com tipo de investigação descritiva e exploratória e uma abordagem de estudo quanti-quali, ou seja, na primeira fase foi realizada um levantamento (Survey) com 103 profissionais de vendas com o objetivo de conhecer as características do universo perante o problema/oportunidade e na segunda fase foram realizadas entrevistas estruturadas com 05 gestores de vendas da empresa pesquisada com o objetivo de aprofundar e detalhar os pontos estudados, sendo a amostragem considerada “intencional” (quando escolhe-se intencionalmente um grupo de elementos que compõem a amostra).

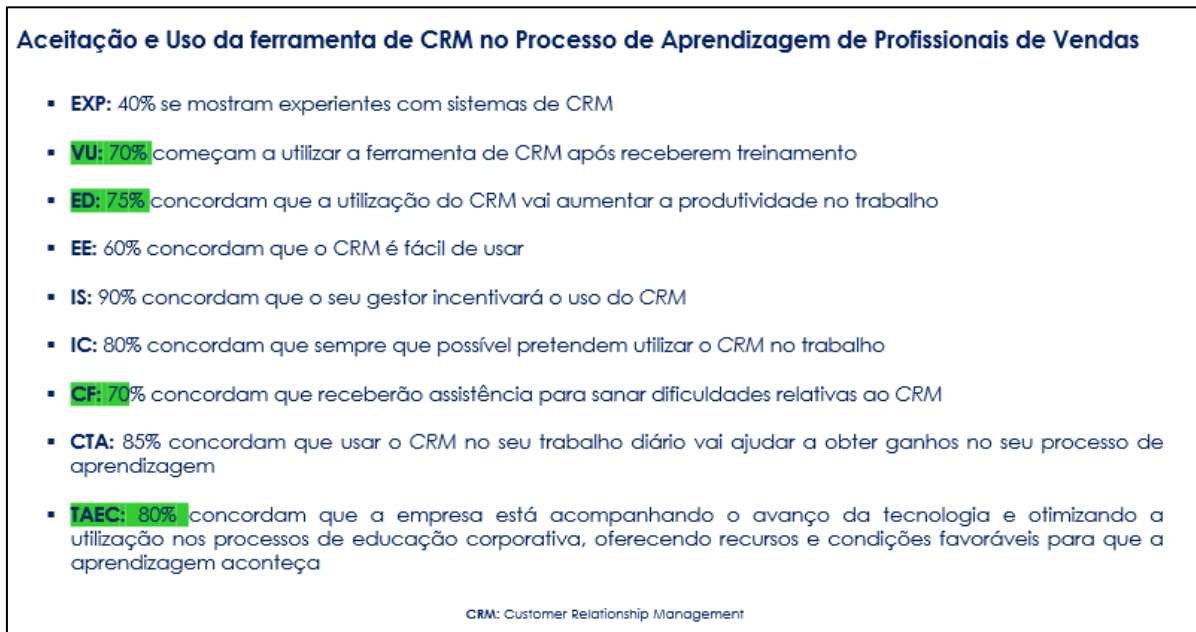
3.4 Resultados e Discussão

3.4.1 1ª Etapa: Pesquisa Quantitativa

Após a análise individual das variáveis através da estatística descritiva dos dados coletados, verificou-se que 60% da “Intenção de Comportamento” é explicada pelas variáveis, “Condições Facilitadoras”, “Voluntariedade de Uso” e “Expectativa de Desempenho”.

Observe-se os principais resultados quantitativos da pesquisa retratados na Figura 07.

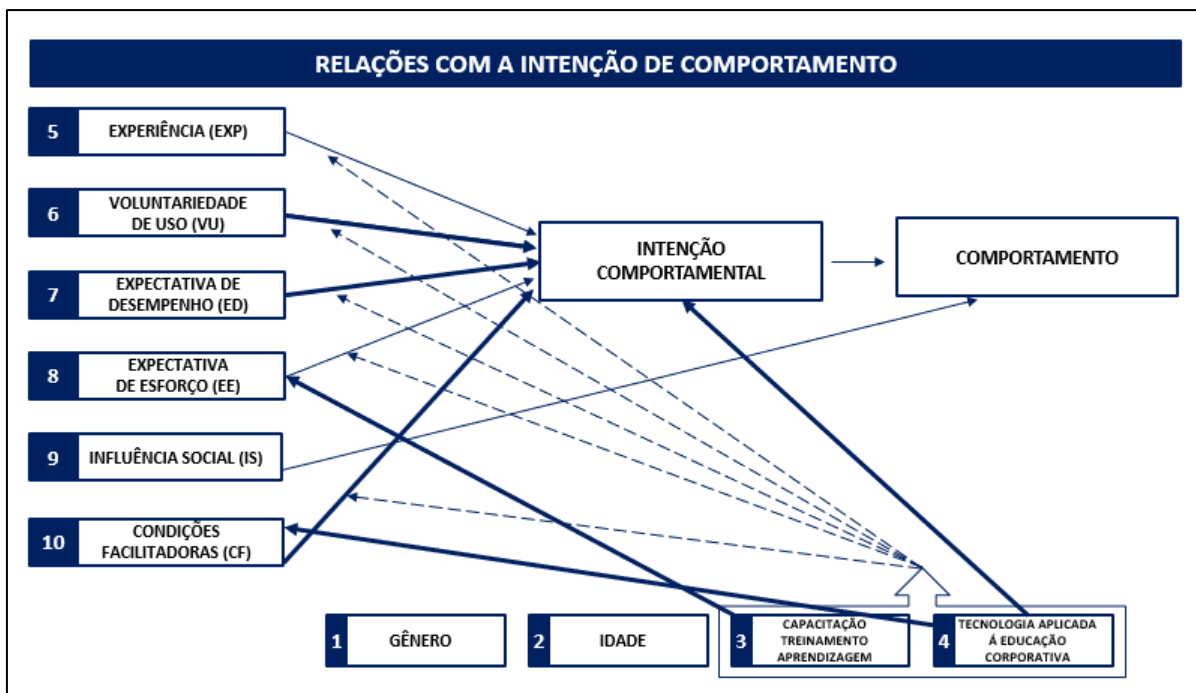
Figura 07 – Principais Resultados Quantitativos



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

Observe-se o novo modelo estrutural proposto retratado na Figura 08.

Figura 08 – Novo Modelo Estrutural Proposto - Relações com a Intenção de Comportamento - Elaboração Própria (2019)

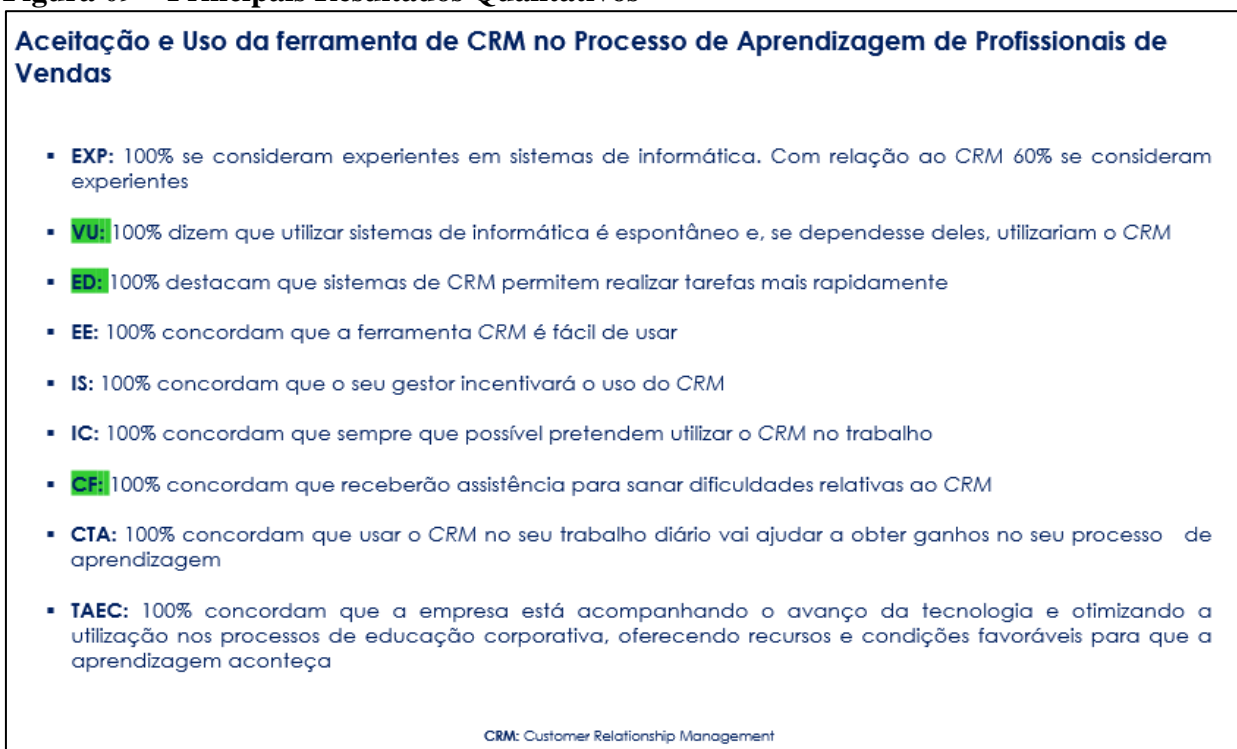


Fonte: Elaborada pelo Autor (2019).

3.4.2 2ª Etapa: Pesquisa Qualitativa

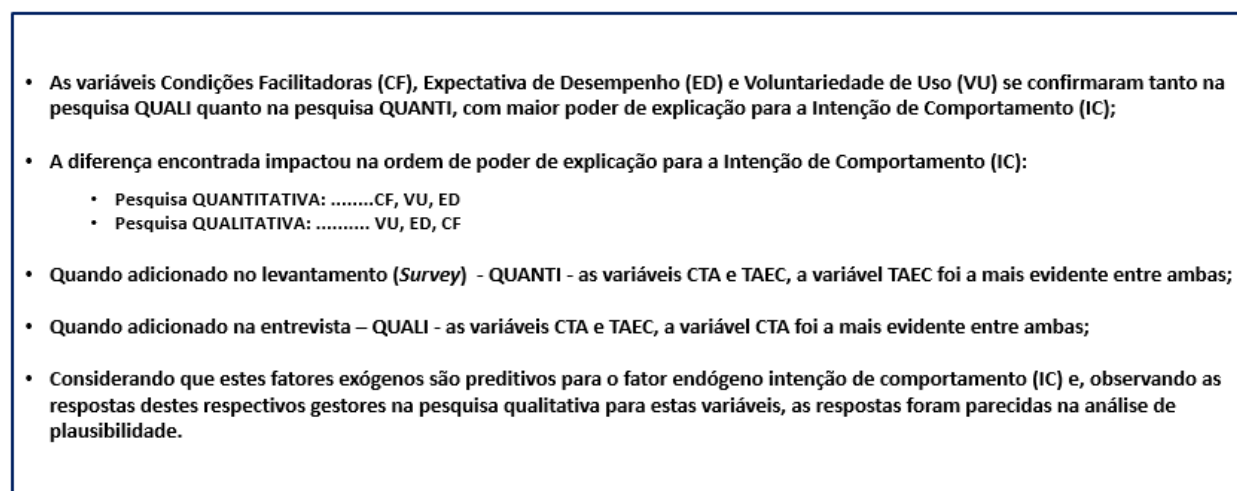
Estas variáveis foram medidas diretamente a partir das perguntas do questionário através das entrevistas estruturadas. Observe-se os principais resultados qualitativos da pesquisa retratados na Figura 09 e a triangulação entre os resultados quantitativos e qualitativos na Figura 10.

Figura 09 – Principais Resultados Qualitativos



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

Figura 10 – Resumo – Triangulação Resultados Quantitativos e Qualitativos



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

Tecendo-se uma amarração entre os resultados quantitativos e qualitativos, tem-se no Quadro 03 um resumo dos principais resultados.

Quadro 03 – Resumo dos Resultados – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa

PESQUISA QUANTITATIVA			
	Análise Individual das Variáveis c/ Maior Correlação c/ IC	Correlação Entre Todas as Variáveis c/ IC	Correlação Entre Todas as Variáveis c/ IC (quando adicionado CTA e TAEC)
1ª	Condições Facilitadoras (CF)	Condições Facilitadoras (CF)	Condições Facilitadoras (CF)
2ª	Voluntariedade de Uso (VU)	Voluntariedade de Uso (VU)	Voluntariedade de Uso (VU)
3ª	Expectativa de Desempenho (ED)	Expectativa de Esforço (EE)	Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa (TAEC)
PESQUISA QUALITATIVA			
	Análise Individual das Variáveis c/ Maior Correlação c/ IC	Correlação Entre Todas as Variáveis c/ IC	Correlação Entre Todas as Variáveis c/ IC (quando adicionado CTA e TAEC)
1ª	Voluntariedade de Uso (VU)	Voluntariedade de Uso (VU)	Voluntariedade de Uso (VU)
2ª	Expectativa de Desempenho (ED)	Expectativa de Desempenho (ED)	Capacitação, Treinamento e Aprendizagem (CTA)
3ª	Condições Facilitadoras (CF)	Condições Facilitadoras (CF)	Condições Facilitadoras (CF)

Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

4 CONCLUSÃO DO TRABALHO

4.1 Objetivos Alcançados

Com relação aos objetivos específicos desta pesquisa, foi possível desenvolver-se um instrumento para medir a aceitação e uso da tecnologia de Profissionais de Vendas. Verificou-se que os Profissionais de Vendas, alvos desta pesquisa, têm maior fluência digital em tecnologias digitais de modo geral, porém atestam menor experiência quando se faz referência à ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*).

Foi possível se identificarem oportunidades para aumentar o engajamento dos Profissionais de Vendas nas ferramentas de aprendizagem que utilizam a tecnologia. Sugestão para a empresa de que vale a pena investir em condições facilitadoras (CF), pois a cada vez que aumenta 1 ponto em CF acontece um aumento de 0,5 ponto na intenção de comportamento (IC). Isso mostra para a empresa o que ela deve fazer e, propiciar condições facilitadoras (CF) está no controle da empresa, por exemplo investir em treinamento ajuda os Profissionais a esclarecerem dúvidas e a superarem dificuldades na utilização da ferramenta e garantir suporte técnico. Ou seja, a pesquisa deixou claro que, se a empresa desejar que uma nova tecnologia seja implementada, terá de investir em condições facilitadoras (CF), pois terá maior influência na intenção de comportamento (IC). Na sequência, a segunda variável mais influente na intenção de comportamento (IC) foi a voluntariedade de uso (VU): cada vez que aumenta um ponto em VU reflete-se num aumento de 0,3 ponto na intenção de comportamento (IC). Isso sugere que há oportunidades para a empresa trabalhar em como deixar esses Profissionais de Vendas com mais desejo de utilizar a ferramenta. Atividades de comunicação e treinamento, por exemplo, podem ser efetivas nesse caso.

Em seguida, a variável expectativa de desempenho (ED) aparece em terceiro lugar como variável influente na intenção de comportamento (IC), ou seja, cada vez que aumenta 1 ponto nesta variável, há um reflexo de aumento de 0,15 ponto na intenção de comportamento (IC). Isso sugere que há oportunidades para a empresa trabalhar formas de deixar claro para todos os Profissionais de Vendas, alvo do estudo, a influência positiva do uso da ferramenta de CRM no dia a dia do trabalho.

4.2 Contribuições ao Conhecimento Pesquisado

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que 60% da variabilidade da intenção de comportamento (IC) é explicada pelas 03 variáveis (CF, VU, ED):

- Condições Facilitadoras (CF): O grau em que você acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para apoiar o uso da nova tecnologia. Isso mostra para a empresa o que ela pode fazer e, propiciar condições facilitadoras (CF) está no controle da empresa, por exemplo, garantir suporte técnico e investir em treinamentos ajuda os Profissionais de Vendas a esclarecerem dúvidas e a superarem dificuldades na utilização da nova tecnologia;

- Voluntariedade de Uso (VU): Vontade ou iniciativa própria ou espontaneidade de uso de novas tecnologias. Isso sugere que há oportunidades para a empresa trabalhar em como deixar esses Profissionais de Vendas com mais desejo de utilizar a ferramenta. Atividades de comunicação e treinamento, por exemplo, podem ser efetivas nesse caso;

- Expectativa de Desempenho (ED): Quanto você acredita que usar a tecnologia irá ajudar a obter ganhos no desempenho do trabalho. Isso sugere que há oportunidades para a empresa trabalhar formas de deixar claro para todos os Profissionais de Vendas a influência positiva do uso da ferramenta de CRM no dia a dia do trabalho.

Esta pesquisa propõe, através de seus achados, um novo instrumento de pesquisa e um novo modelo estrutural com adição de duas novas variáveis (CTA e TAEC);

Verificou-se forte correlação entre as variáveis Capacitação, Treinamento e Aprendizagem (CTA) e Expectativa de Esforço (EE), além da forte correlação entre Tecnologia Aplicada à Educação Corporativa (TAEC) com a variável Condições Facilitadoras (CF).

O novo modelo proposto baseado no UTAUT fornece uma ferramenta útil para as empresas que precisam avaliar a probabilidade de sucesso na introdução de novas tecnologias e ajuda a entender os fatores de aceitação e uso, a fim de projetar proativamente as intervenções (incluindo ações de treinamento, comunicação e marketing) direcionadas a populações de usuários que possam ser menos propensos a adotar e usar novas tecnologias.

4.3 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Ao longo deste trabalho, encontraram-se algumas limitações que poderão servir para futuros estudos e pesquisas. A seguir listam-se essas limitações, com as sugestões para seu desenvolvimento.

Aperfeiçoar o Instrumento de Pesquisa - aperfeiçoar o instrumento de pesquisa e aplicar novamente para o mesmo público e observar se há influência, por exemplo, das variáveis latentes como gênero e idade;

Desenvolver um Estudo Longitudinal - elaborar um estudo longitudinal para ver se é possível medir-se o comportamento. Considerando-se que voluntariedade de uso (VU) e expectativa de esforço (EE) têm uma forte relação com intenção de comportamento (IC), sugere-se acompanhar/monitorar esse grupo e fazer uma nova pesquisa após 2 anos (quando já estarão utilizando a ferramenta de CRM). Como o componente ‘intenção de comportamento’ (IC) é um forte influenciador de C (Comportamento), ou seja, um indicador do uso, provavelmente quem apresenta maior ‘voluntariedade de uso’ (VU) e ‘expectativa de esforço’ (EE) pode ser que vá usar mais a ferramenta e pode-se tentar verificar se isso aconteceu.

Esta pesquisa sugere para estudos futuros o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das influências dinâmicas das variáveis estudadas.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; PANTOJA, M. J. e PILATI, R. “Avaliação de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário”. In: Encontro Anual da ANPAD, 25, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

ALMEIDA, M. I. R.; FRANCESCONI, M.; FERNANDES, P. P. **Manual para o Desenvolvimento de Pesquisa Profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

ALVES-MAZZOTTI, J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, J. E. B; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *et al.* (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** – Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

ANTONELLO, C.S. *A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional*: uma revisão crítica. In: RUAS *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005, p. 12-33.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERSIN, Josh. **HR Technology Market 2019**: Disruption Ahead, 2019. Report.

BITENCOURT, Cláudia C. *A gestão de competências gerenciais* - a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001. 320 páginas. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHAMOUN, P.J. **A Andragogia na Educação** – Uma quebra de paradigmas: novos tempos – novos desafios. São Bernardo do Campo: Instituto Atlântida, 2011.

DAFT, R.; WEICK, K. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. In: **Academy of Management Review**, vol. 9, n. 2, 1983, pp. 284-295.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Educar, 2004, n. 24, p. 213-225.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

_____. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa** – muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa**. 4. ed. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2018.

_____. **Universidades Corporativas** – Educação Para Empresas do Século XXI. São Paulo: Copy Service, 1999.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management. **The Academy of Management Review**; v.14, n.4; ABI/INFORM Global p. 532-550, Oct. 1989.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. *Organizational learning*. In: **The Academy of Management Review**, vol. 10, n. 04, Oct., 1985.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Ribeirão Preto: Paidéia, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004. Acesso em: 16.09.2019.

GEBELEIN, S. H.; NEUHAUS, K. J. N.; SKUBE, C. J.; LEE, D. G.; STEVENS L. A.; HELLERVIK, L. W.; DAVIS, B.L. **Successful Manager's Handbook** – Develop Yourself – Coach Others. Minnesota, USA: PreVisor, 2004.

Global Editech Report, 2016. From EdTechXGlobal joint report with IBIS, May 25, 2016. Disponível em: <http://www.marketwatch.com/story/global-report-predicts-edtech-spend-to-reach-252bn-by2020-2016-05-25-4203228>. Acesso em: 06.11.2018.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. *Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

UOL Edtech. 2016. – **Tendências de Aprendizagem Digital** – pág. 18 – São Paulo. Disponível em: <https://www.uoledtech.com.br/> Acesso em: 01.º04.2018.

HOFFMAN, R.; YEH, C.; CASNOCHA, B. *Learn from People, not Classes – Whom do you know, and what can they teach you?* **Harvard Business Review**, March-April 2019.

HUBER, G. P. *Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures*. In: COHEN, M. D., SPROULL, L. S. **Organizational Learning**. London: Sage Publications, 1995.

_____. *Attitudes affecting college students' preferences for distance learning*. **Journal of Computer Assisted Learning**, 18, 2–9, 2002.

KIM, D.R. *et al.* *The Influence of individual, task, organizational support, and subject norm factors on the adoption of groupware*. **Academy of Information and Management Sciences Journal**, 9 (2), 93–110, 2006.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LEONARD, D.A.; DELACEY, B.J. *Case study on technology and distance in education at the Harvard Business School*. **Educational Technology and Society**, 5 (2), 13–28, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. *A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem no Brasil*. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, Curitiba, jul.-set., 2003.

LOIOLA, E.; PORTO, G. *Aprendizagem Organizacional das Empresas do Prêmio FINEP de Inovação*. **E&G. Economia e Gestão**. 8, 32-52, 2008.

MARLER, J.H.; DULEBOHN, J.H. *A model of employee self-service technology acceptance*. **Research in Personnel and Human Resources Management**. 24, 137–180, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MCGUIRE, S. *Rep 2.0*. **Medical Marketing and Media** 43 (3), 40-45, 2008.

MOLDOVEANU, M.; NARAYANDAS, D. *The Future of Leadership Development*. **Harvard Business Review**, Mar.-Apr. 2019.

NIELSEN, F.A.G. *et al.* **Guia Prático para Elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

NONAKA, I. *A Empresa Criadora de Conhecimento*. In: STAKEY, K. (Org.). **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 27-43.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

OYE, N. D.; IAHAD, N. A.; RAHIM, N. A. *The History of UTAUT Model and its Impact on ICT Acceptance and Usage by Academicians Education in Information Technologies*. Mar 2014, Vol. 19, p. 251-270.

PRANGE, C. *Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? In: Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2001.

QINGFEI, M.; SHAOBO, J. I.; GANG, Q. U. *Mobile Commerce User Acceptance Study in China: a revised UTAUT Model*, Tsinghua Science and Technology ISSN 1007-0214 01/26, Volume 13, N. 3, June 2008, p. 257-264.

QUINN, C. N. *Revolutionize Learning & Development – Performance and Innovation Strategy for the Information Age.* 256 pages. Pfeiffer – Co-Published with ASTD (American Society for Training & Development), 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SIVO, S.A., PAN, C.C.; HAHS-VAUGHN, D.L. *Combined longitudinal effects of attitude and subjective norms on student outcomes in a web-enhanced course: a structural equation modelling approach.* **British Journal of Educational Technology.** 38 (5), 861–875, 2007.

SPENDER, J. C. *Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory.* In: **Journal of Organizational Change Management**, vol. 9, issue 1, 1996.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa – estudando como as coisas funcionam.** Trad. Karla Reis. Porto Alegre: Ed. Penso, 2011.

TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino.* 475 páginas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Tese de Doutorado - São Paulo, 2007.

TELLES, R. *A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração.* **Revista de Administração.** São Paulo, v.36, n.4, out./dez., 2001, p.64-72.

VARGAS, Miramar R. M.; ABBAD, Gardênia da Silva. *Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E.* In: BORGES-ANDRADE, Jaio E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B. *et al. User acceptance of information technology: towards a unified view.* **MIS Quarterly**, 2003, 27(3): 425-478.

VENKATESH, V.; THONG, J. Y. L.; XU, X. *Unified theory of acceptance and use of technology: a synthesis and the road ahead.* **Journal of the Association for Information Systems.** Vol. 17, n. 5 (2016), pp. 328–376.

WEINSTEIN, M. *Readying Repts.* **Training** 44(5), 41-42, 2007.

YANG, H. L.; WANG, H. I. *The Role of Personality Traits in UTAUT Model under Online.* **Stocking Contemporary Management Research**, Vol. 01, n. 01, Sep., 2005 p. 16-82.