

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

LUCAS RIBEIRO FREIRE

O PAPEL DO E-LEARNING NO MODELO DE APRENDIZAGEM 70:20:10

Botucatu - SP
Junho - 2019

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PRODUÇÃO INDUSTRIAL

LUCAS RIBEIRO FREIRE

O PAPEL DO E-LEARNING NO MODELO DE APRENDIZAGEM 70:20:10

Orientador: Prof. José Augusto Rota

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu, para obtenção do título de Tecnólogo
no Curso Superior de Produção Industrial

Botucatu - SP
Junho – 2019

O PAPEL DO E-LEARNING NO MODELO DE APRENDIZAGEM 70:20:10

THE ROLE OF E-LEARNING IN THE LEARNING MODEL 70:20:10

Lucas Ribeiro Freire¹ José Augusto Rota²

RESUMO

Este trabalho enfoca a educação organizacional em uma empresa metalúrgica. Muitas empresas optam pelo aprendizado *on-the-job* e acabam esquecendo ou deixando de lado a parte formal e conceitual, que também é necessária. Outras contemplam o conceitual, mas não incentivam o compartilhamento interno de experiências. Nesse contexto, o modelo 70:20:10 foi criado para estruturar as formas de aprendizagem dentro da empresa, com a premissa de que o conhecimento é basicamente adquirido através das experiências, do contato social e pelos cursos formais e informais. Esse estudo se propõe a realizar uma pesquisa de abordagem quantitativa sobre o sistema *e-learning* corporativo e das práticas habituais dos colaboradores de uma empresa do ramo metalomecânica para verificar a eficiência na assimilação de conhecimento e a sua aplicação nas atividades operacionais e apontar possíveis falhas ou obstáculos no processo de aprendizagem. Considera-se que este estudo propiciou a compreensão da importância da informatização educacional como estratégia para o desenvolvimento organizacional e pessoal. Visando vantagem competitiva, a gamificação vem modificando a forma de se aprender, trabalhando de forma eficaz a construção de treinamentos, o enriquecimento profissional e fortalecendo os processos produtivos.

Palavras-chave: Competências. Informatização. Organização. Recursos Humanos. Treinamento.

ABSTRACT

This work focuses on organizational education in a metallurgical company. Many companies opt for on-the-job learning and end up forgetting or leaving aside the formal and conceptual part, which is also needed. Others contemplate the conceptual, but do not encourage the internal sharing of experiences. In this context, the 70:20:10 model was created to structure the forms of learning within the company, with the premise that knowledge is basically acquired through experiences, social contact and formal and informal courses. This study proposes to carry out a quantitative approach research on the corporate e-learning system and the usual practices of the employees of a company of the metal mechanical branch to verify the efficiency in the assimilation of knowledge and its application in the operational activities and to point out possible failures or obstacles in the learning process. It is considered that this study provided an understanding of the importance of educational computerization as a strategy for organizational and personal development. Aiming at competitive advantage, gamification has been modifying the way to learn, effectively working the construction of training, professional enrichment and strengthening the productive processes.

Key Words: Skills. Informatization. Organization. Human Resources. Training.

¹ Graduando em Tecnologia de Produção Industrial pela Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Av. José Italo Bacchi, s/n – Jardim Aeroporto – Botucatu/SP – CEP 18606-855. Tel. (14) 3814-3004. E-mail: lucasfreire_93@hotmail.com

² Professor da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Padre Anchieta. End.: Av.: José Ítalo Bacchi, s/n – Jardim Aeroporto – Botucatu/SP – CEP 18606- 855. Tel. (14) 3814-3004. E-mail: jose.rota@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças no mercado atual e sua grande complexidade estão superando a capacidade de treinamento e as lacunas estão aparecendo. Para uma organização se manter competitiva, o treinamento convencional não é mais suficiente, pois é caro e inflexível. Os setores de recursos humanos (RH), antes responsáveis apenas por selecionar, gerir e reter profissionais, agora precisam ampliar suas mentes e mudar a cultura de treinamento de suas organizações proporcionando soluções para que os seus colaboradores estejam aptos a desempenhar seu trabalho da melhor forma, contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

“O processo de treinamento e desenvolvimento visa ao aperfeiçoamento de desempenho, aumento da produtividade e das relações interpessoais, mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimento” (CARVALHO; LIMA; NIELSEN, 2014, p. 2). Os autores afirmam que a Gestão de Pessoas tem o dever de formar e estabelecer equipes produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, com o objetivo de maximizar os lucros.

Segundo estudo desenvolvido por Dutra (2016), para fomentar um ambiente exigente, complexo e dinâmico exige-se a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações. Não basta simplesmente apresentar um plano para obter conhecimento, é vital que o mesmo esteja voltado ao aprendizado contínuo, com reciclagem das qualificações de modo que as aplicações desses conhecimentos agreguem valor às atividades diárias.

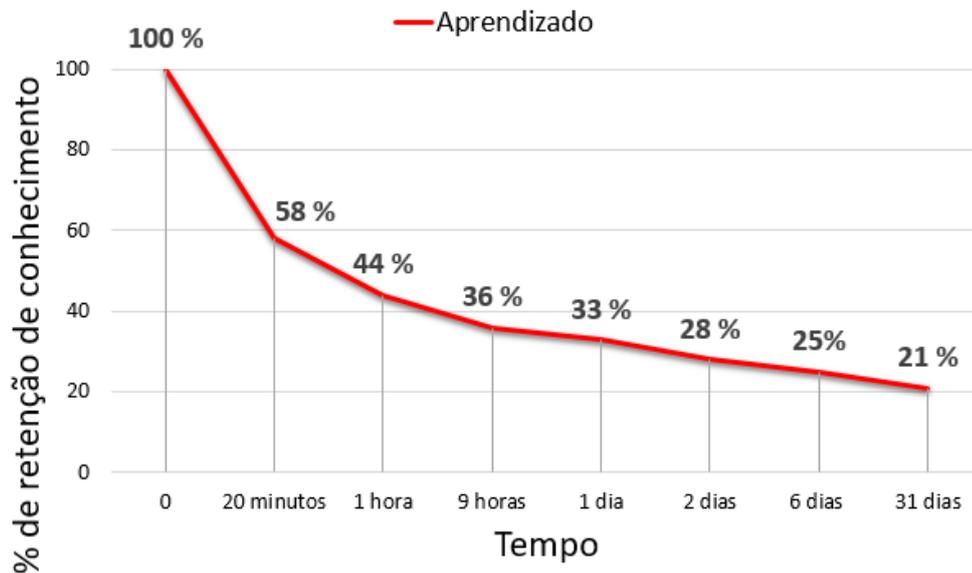
“A educação corporativa pode ser definida como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na organização” (MUNDIM, 2002, p. 63).

Um sistema de educação corporativa está relacionado a uma série de princípios que guiam seu desenvolvimento. Os sete princípios de sucesso de um plano estratégico de educação corporativa são: competitividade; perpetuidade; conectividade; disponibilidade; cidadania; parceria (interna e/ou externa) e sustentabilidade (EBOLI et al., 2010).

A atual abordagem de treinamento organizacional para tarefas e processos revela-se falha e inútil visto que são realizados antes da necessidade real. As falhas compreendem em sobrecarga de informações dado que muitas vezes o treinamento é saturado de conteúdo e compreende informações além da capacidade de memorização de um colaborador e ausência de prática e reforço (reciclagem). O estudo teórico desenvolvido pelo psicólogo alemão

Ebbinghaus (1885) revelou o logaritmo da “curva de esquecimento”, que demonstra graficamente a quantidade de informações que nosso cérebro é capaz de reter ao longo de um dado período de tempo. Seu estudo salienta que 56% do aprendizado será esquecido em uma hora se não houver oportunidade de ser colocado em prática.

Figura 1 – Logaritmo da curva de esquecimento

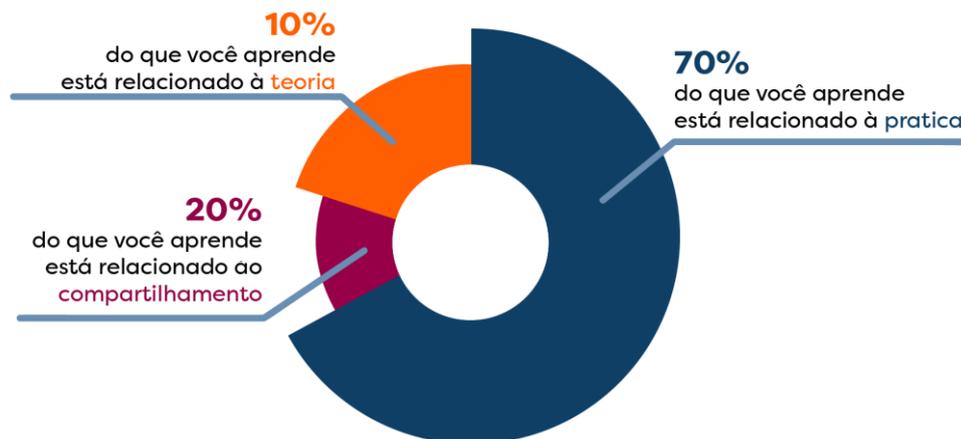


Fonte: Adaptado de Ebbinghaus (1885)

Para que o colaborador se desenvolva, deve dedicar 70% do seu tempo para executar e entregar aquilo que é exigido da sua função (atividades-chave), o que inclui a realização de tarefas, solução de problemas, contato com clientes, simulações e *job-rotation* (LOMBARDO; EICHINGER, 1996). Essa é a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento (MARIOTTI; ZAUHY, 2013). Na aprendizagem *on-the-job* e *know-how* predominam a informalidade e a não estruturação. Deve-se destinar 20% do tempo para refletir ou discutir com outras pessoas como poderia ser mais assertivo no que é exigido da sua função (*feedback*), nessa etapa a fonte de aprendizagem são os relacionamentos interpessoais. Incluem-se aqui também o *mentoring* e o *coaching*. E enfim 10% do tempo deve ser dedicado a cursos, seminários, *workshops* e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é alto, e para pensar e discutir com outras pessoas melhoria e inovações para o negócio.

“É preciso tirar proveito de inovações *e-learning*, incluindo on-line e aprendizado *just-in-time* de tecnologias, para apoiar o desenvolvimento profissional personalizado e sustentável” (BOILEAU, 2017, p.8).

Figura 2 – Modelo de aprendizagem 70:20:10



Fonte: Adaptado de Lombardo; Eichinger (1996)

Rosenberg (2001 citado por RIBAS e SALIM, 2013) define *e-learning* como:

O uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho, baseando-se em três critérios fundamentais: trabalho em rede; chega até o usuário final por intermédio de um computador, usando uma tecnologia padrão de internet; focaliza em uma visão mais abrangente de soluções e aprendizagem, que vão muito além do paradigma tradicional do treinamento. (ROSENBERG, 2001 citado por RIBAS e SALIM, 2013, p. 153).

“Torna-se necessário disponibilizar os recursos na hora certa, através de canais adequados e permitir que as pessoas acessem, pois o aprendizado se torna efetivo quando as pessoas têm problemas para resolver” (JENNINGS, 2012). Diante dessa realidade, considera-se fundamental repensar estratégias de ensino e aprendizagem.

A tecnologia avança em velocidade surpreendente e os arranjos dos treinamentos devem evoluir de maneira equivalente dada a limitação do capital humano. Segundo Fadel et al. (2014) a gamificação é uma ferramenta capaz de engajar funcionários e motivar alunos na realização de atividades:

Gamificação parte do conceito de estímulo ao pensamento sistematicamente como em um jogo, com o intuito de se resolver problemas, melhorar produtos, processos, objetos e ambientes com foco na motivação e no engajamento de um público determinado. O foco da gamificação é envolver emocionalmente o indivíduo utilizando mecanismos provenientes de jogos, favorecendo a criação de um ambiente propício ao engajamento do indivíduo. (FADEL et al., 2014, p. 12).

O conceito, que se origina do termo inglês *gamification*, “compreende na aplicação de elementos de jogos em atividades de não jogos” (FADEL et al., 2014, p. 6). A ferramenta gamificação na educação se torna uma grande aposta do século XXI e uma grande aliada no processo de ensino-aprendizagem, capaz de contribuir com a construção do conhecimento, pois permite a participação no processo de aprendizagem de forma mais ativa.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar como o *e-learning* no modelo de aprendizagem 70:20:10 impacta no desenvolvimento de competências dos colaboradores e nos resultados para o desempenho de uma empresa do ramo metalomecânica.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A empresa objeto deste estudo é uma exportadora de bens de alto valor agregado, possui múltiplos segmentos e é referência em sustentabilidade e inovação. Destaca-se pela força de sua marca e por implementar tecnologia de ponta em suas operações.

Para este trabalho, foi realizado uma pesquisa de abordagem quantitativa com 9 questões construídas através da escala Likert (APÊNDICE A) e aplicada a 24 colaboradores da empresa em pauta durante o mês de Maio/2019. As questões buscaram promover uma ponderação relativa ao discernimento dos colaboradores no tocante ao uso do Portal corporativo, uma ferramenta *online* desenvolvida a fim de fornecer conhecimento e capacitação (*e-learning*) relativa a execução das tarefas diárias, sua importância e sua efetividade quanto ao aproveitamento dos conhecimentos assimilados e sua aplicação nas atividades rotineiras assim como na qualificação e evolução profissional.

A metodologia deste trabalho consistiu em analisar, interpretar e estruturar os dados referentes à ferramenta, buscando atender ao referido tema e atingir o objetivo proposto.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Estrutura do processo

O Quadro 1 representa um resumo das respostas das perguntas 1 a 5.

Quadro 1 – Resumos das respostas do questionário

Questões	DT	D	N	C	CT
1. É considerado uma ferramenta efetiva para agilizar e modernizar o acesso ao conhecimento?			2	11	11
2. É importante para o desenvolvimento profissional e pessoal?			3	7	14
3. O acesso é ágil no computador do trabalho?		1	1	9	13

(cont.)

(cont.)

Questões	DT	D	N	C	CT
4. Há facilidade de encontrar o que se pretende?			4	8	12
5. A empresa estimula e incentiva o acesso?		1	2	3	18

Legenda: (DT) Discordo totalmente (D) Discordo (N) Neutro (C) Concordo (CT) Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as respostas da primeira questão, houve um consenso em que 92% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que o Portal corporativo é uma ferramenta efetiva para agilizar e modernizar o acesso ao conhecimento. Apenas 8% se declararam neutras. O Portal conta uma área denominada “Meu plano de desenvolvimento” onde são listados todos os eventos que foram atribuídos ao empregado, podendo filtrar essa relação visando todo o plano de desenvolvimento. O *mobile learning* se utiliza de dispositivos móveis para que o aprendizado aconteça a qualquer hora e em qualquer lugar. Na empresa já é possível encontrar o catálogo de cursos online do Portal nesse formato.

De forma semelhante, 87% concordam ou concordam totalmente que o Portal é importante para o desenvolvimento profissional e pessoal, 13% se declararam neutras. Qualificar as pessoas para realizar as atividades é muito importante para o desenvolvimento profissional e também para garantir a capacitação para executar a atividade, esse cuidado é essencial para garantir a segurança e a qualidade. A guia “auto atribuído” permite o que colaborador aprenda no seu próprio ritmo os cursos de livre escolha. Pessoas desenvolvidas pessoal e profissionalmente tornam-se propensas a obter, gerar, transmitir e converter conhecimentos em atitudes sustentáveis, com habilidade para aprender de forma eficaz e comprometimento com o sucesso corporativo.

Em relação ao acesso ágil ao Portal, 92% concordam ou concordam totalmente, 4% são neutros e 4% discordam. O Portal dispõe de *links* rápidos que são atalhos para as tarefas mais utilizados, pois os novos treinamentos estão mais focados em resultados e simplificação de gestão.

A questão seguinte buscava saber se havia facilidade de encontrar o que se pretende. Obteve-se que 83% concordaram e 17% foram neutras. Na área “encontrar aprendizagem” há um campo para pesquisa com a relação de eventos disponíveis em catálogo, exibindo também eventos em destaque. Podendo ainda visualizar o conteúdo, carga horária, pré-requisitos para participar e quais áreas de assunto e competência o evento pertence.

Quando perguntado se a empresa estimula e incentiva o acesso ao Portal, 88% concordam totalmente ou concordam apenas, 8% não concordam nem discordam e 4% discordam. Treinar pessoas para executar uma nova atividade parece muito simples, mas exige tempo e necessidade de um processo estruturado para que o profissional esteja apto a desenvolver as atividades no dia a dia, para garantir a qualidade em tudo o que se faz. Tratando-se de segurança e a qualidade nos produtos e serviços, a empresa deve se certificar que somente pessoas qualificadas executem e aprovelem etapas, para tal, existe um processo de qualificação dos empregados, o *On Job Training* (OJT). Anteriormente todos os registros do OJT dos colaboradores eram feitos em papel. Buscando agilizar o processo e acabar com o uso do papel, foi criado o OJT eletrônico no Portal, desta forma o processo ganha maior confiabilidade. A empresa notifica, estimula e preza o aproveitamento do Portal pelo colaborador, afinal ele se faz necessário para a execução da manufatura.

Sustentando na análise das respostas as perguntas sobre a estrutura do processo de aprendizagem que a empresa dispõe, entende-se que o Portal está bem estruturado e preparado para exercer seu papel de desenvolver competências profissionais contribuindo para a consolidação da imagem da empresa, fornecendo a gestão integrada de todos os processos de treinamento e desenvolvimento do empregado.

3.2 Papel da organização

O Quadro 2 representa um resumo das respostas das perguntas 6 e 7.

Quadro 2 – Resumos das respostas do questionário

Questões	DT	D	N	C	CT
6. É considerado uma fonte relevante de conhecimento e autodesenvolvimento?			2	9	13
7. Os conteúdos disponibilizados são importantes para a realização do trabalho com mais eficiência e assertividade?		1	2	9	12

Legenda: (DT) Discordo totalmente (D) Discordo (N) Neutro (C) Concordo (CT) Concordo totalmente
 Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo a análise das respostas, ao ser perguntado se o Portal é considerado uma importante fonte de aprendizado e autodesenvolvimento, 54% concordaram totalmente, 38% concordam, ainda assim outros 8% responderam que não concordavam e nem discordavam.

A empresa adotou a gamificação em seus cursos e treinamentos com forma de tornar o aprendizado mais dinâmico, rápido e fácil. Visto que os conteúdos apenas teóricos não captam a devida atenção e, muitas vezes, a retenção desse material é baixa, a gamificação promove a autonomia, estimula a memória e concentração dado que a pessoa tem de se esforçar, agir, pensar e se posicionar para vencer o jogo.

Em outra questão buscou-se saber se os cursos e demais conteúdos disponibilizados no Portal são importantes para a realização do trabalho com mais eficiência e assertividade. Como resposta obteve-se que 88% delas foram de concordância e apenas 8% nem concordaram e nem discordaram e 4% discordam. Além de promover as qualificações, foi definida uma periodicidade para procedimentos de alto grau de complexidade em que o colaborador deve realizar novamente o curso sob forma de reciclagem no Portal, como forma de mitigar desvios nos processos.

Atualmente, há uma rotina de monitoramento semanal dos “status de qualificação” de cada profissional no Portal. Anteriormente, cada supervisor precisava gerar um relatório para identificar quais empregados apresentavam pendências de qualificação como currículo incompleto, treinamento pendente e treinamento sem demanda.

Para otimizar esse acompanhamento, foi desenvolvido uma plataforma que agrupa os dados coletados em um único ambiente e gerencia as pendências de cada área. Esse relatório é enviado aos gerentes e supervisores que analisam e tomam a decisão correta.

3.3 Impacto do processo nas atividades operacionais

O Quadro 3 representa um resumo das respostas das perguntas 8 e 9.

Quadro 3 – Resumos das respostas do questionário

Questões	DT	D	N	C	CT
8. A oferta de conteúdo excede o aproveitamento efetivo, tendo em conta a dificuldade de destinar tempo para o aprendizado?			6	11	7

(cont.)

(cont.)

Questões	DT	D	N	C	CT
9. Realizo cursos em casa, não somente os de livre escolha, como os mandatórios?	2	2	6	6	8

Legenda: (DT) Discordo totalmente (D) Discordo (N) Neutro (C) Concordo (CT) Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando indagado se a oferta de conteúdo do Portal é superior ao aproveitamento efetivo dos mesmos, tendo em vista a dificuldade de destinar tempo para o aprendizado, 29% responderam que concordam totalmente e 46% concordam, enquanto que apenas 25% discordam. Os treinamentos delegados e atribuídos pelo gestor imediato aparecem no Plano de Desenvolvimento do colaborador que imediatamente recebe uma notificação via e-mail sobre o conteúdo disponibilizado, listados por data de vencimento, como forma de se programar para sua realização conciliando com colegas de trabalho, porém, nem todos conseguem o mesmo aproveitamento.

Na questão sobre procurar realizar os cursos de livre escolha em casa, 33% concordam totalmente, 25% concordam, 25% nem concordam nem discordam e 17% discordam. O Portal pode ser acessado na internet de qualquer computador através de *login* e senha cadastrados no sistema. Notou-se que a maioria zela pela realização de cursos fora do trabalho de acordo com suas prioridades e possibilidades, procuram evoluir pessoal, profissional e intelectualmente buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos e possível a melhoria das atividades e processos enquanto a minoria opta por deixar em segundo plano por ser algo que não desperta interesse ou se tratar de uma questão de ocasião.

4 CONCLUSÕES

Considera-se que este estudo permitiu a compreensão da importância da informatização educacional como estratégia para o desenvolvimento organizacional e pessoal, visto que 92% dos entrevistados consideram o meio uma ferramenta efetiva para agilizar e modernizar o acesso ao conhecimento, agregando competências e resultando em vantagem competitiva.

A implementação da gamificação vem transformando a forma de se aprender, trabalhando de forma eficaz a construção de treinamentos, o enriquecimento profissional e fortalecendo os processos produtivos.

REFERÊNCIAS

- BOILEAU, T. **Informal Learning**. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320188478_Informal_Learning>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- CARVALHO, R.S.; LIMA, T. C. M. P.; NIELSEN, D.S. Treinamento e desenvolvimento como diferencial competitivo na gestão de pessoas: estudo de caso de uma empresa de fast food. In: **X congresso nacional de excelência em gestão**, 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0410.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- EBBINGHAUS, H. (1885). **Memory**: A contribution to experimental psychology. Tradução de Henry A. Ruger e Clara E. Bussenius. New York, Columbia University, 1913. Disponível em: <http://nwkpsych.rutgers.edu/~jose/courses/578_mem_learn/2012/readings/Ebbinghaus_1885.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2018.
- EBOLI, M. et al. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FADEL, L. M. et al (Org.). **Gamificação na educação**. 1. Ed. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.
- JENNINGS, C. **A verdade sobre o treinamento**. In: Ciatech, 2012. Disponível em: <http://www.ciatech.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Artigo_Jennings_A_Verdade.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. **The career architect development planner**. 4th Edition. Minneapolis: Lominger, 2006.
- MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. **A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10**. 2013. Disponível em: <<http://moityca.com.br/pdfs/APRENDIZAGEM%20INFORMAL.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- RIBAS, A. L.; SALIM, C.R. **Gestão de pessoas para concursos**. São Paulo: Alumnus, 2013.

APÊNDICE A

Você está participando de uma pesquisa que objetiva identificar como o *e-learning* impacta no desenvolvimento de competências dos colaboradores no modelo de aprendizagem 70:20:10.

Esta pesquisa servirá de base para o Trabalho de Conclusão do Curso: O papel do *e-learning* no modelo de aprendizagem 70:20:10, do aluno Lucas Ribeiro Freire, da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Salientamos que é desnecessário se identificar.

1. É considerado uma ferramenta efetiva para agilizar e modernizar o acesso ao conhecimento?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

2. É importante para o desenvolvimento profissional e pessoal?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

3. O acesso é ágil no computador do trabalho?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

4. Há facilidade de encontrar o que se pretende?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

5. A empresa estimula e incentiva o acesso?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

6. É considerado uma fonte relevante de conhecimento e autodesenvolvimento?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

7. Os conteúdos disponibilizados são importantes para a realização do trabalho com mais eficiência e assertividade?
 Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

8. A oferta de conteúdo excede o aproveitamento efetivo, tendo em conta a dificuldade de destinar tempo para o aprendizado?

Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

9. Realizo cursos em casa, não somente os de livre escolha, como os obrigatórios?

Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente