

André Ferreira
UFF – Universidade Federal
Fluminense
andre.ferreira10@gmail.com

Juliana Nogaret da S. Valerio
UFF – Universidade Federal
Fluminense
ju.valerio@yahoo.com.br

Gustavo Costa de Souza
Universidade Federal Rural do
Rio de Janeiro
gustavocosta@gmail.com

Percepções sobre o *e-learning*: um estudo de caso em um grande banco nacional.

RESUMO

Este artigo é a continuidade de uma pesquisa mais ampla, e busca verificar a percepção dos funcionários de um grande banco nacional sobre a eficácia do e-learning como ferramenta de aprendizagem, abordando aspectos relacionados à utilização dos recursos de informática, autodisciplina, instrutor em tempo integral, nível de aprendizado dos cursos e-learning, interatividade e qualidade gráfica, vantagem de determinar o horário de estudo, relação entre os cursos e-learning e as competências essenciais da empresa, aplicabilidade dos temas e a percepção dos respondentes se o e-learning é uma tendência ou moda passageira. Os resultados indicam que, de forma geral, a aceitação da metodologia e-learning é bastante positiva por parte dos funcionários desta organização financeira e apontam para a necessidade de novos estudos que analisem a diferença do nível de aprendizagem entre cursos e-learning e cursos presenciais, formas de compensar a ausência de contato permanente entre o instrutor e aluno no decorrer do curso e a fatores que determinam a disciplina dos participantes para realização das atividades de e-learning.

Palavras-chave: Educação a Distância, Treinamento, *E-learning*

1. INTRODUÇÃO

Há poucos anos atrás a percepção dos indivíduos em relação aos cursos realizados a distância não era positiva, e a opinião dominante era que a qualidade desta metodologia deixava a desejar. Este cenário tem mudando significativamente, apontando para um caminho diametralmente oposto, onde empresas, universidades e governo têm investido cada vez mais na Educação a Distância (EAD). No mundo corporativo, o avanço da EAD é percebido através da difusão do *e-learning* como uma ferramenta importante para o desenvolvimento da Educação Corporativa e os principais motivos para este avanço estão relacionados aos avanços em informática e telecomunicações, além disto, os treinandos e as organizações têm necessidades de aprendizagem que podem ser atendidas pelo *e-learning*.

No caso dos treinandos, as crianças e os adolescentes de hoje, que em breve estarão dentro das organizações, já experimentam a interação com informações e conhecimentos através do computador e da internet. Assim, será que eles se sentirão estimulados a aprenderem da forma como aprendemos hoje? (SOELTL, 2002). A resposta provável é não, pois a popularização do uso da informática e dos recursos da internet no Brasil, que cresce a cada ano, tende a se tornar ainda maior. Com isto, essa transição no processo de aprendizagem, onde os alunos passam a utilizar com maior frequência a Educação a Distância (EAD) baseada em tecnologia, pode representar uma ruptura nos dias de hoje, mas em médio prazo deverá ser uma exigência do mercado, ou seja, os próprios treinandos irão demandar um sistema de ensino adaptado às suas experiências e necessidades, fortemente marcadas pela familiaridade com informática tanto para questões de ensino quanto para questões profissionais ou de lazer.

Pelo lado das organizações, a necessidade de utilizar o *e-learning* está calcada principalmente na rapidez em que os mercados mudam, exigindo delas respostas ágeis e eficazes. Neste caso, o *e-learning* pode prestar contribuições importantes na preparação dos recursos humanos das organizações para enfrentar estes desafios, pois em determinados pontos, apresenta vantagens importantes sobre os tradicionais treinamentos presenciais, com destaque para a rapidez na difusão de conhecimentos e informações, facilidade para atingir um número maior de participantes e a possibilidade de atualização rápida de seu conteúdo. Assim sendo, a previsão é que da mesma forma que o e-mail, o aprendizado através da internet é um fenômeno que tende a se incorporar à nossa vida rapidamente (SOELTL, 2002).

Mas ainda existem barreiras importantes que necessitam serem transpostas para a plena implantação do *e-learning*. Talvez a mais significativa seja a resistência à EAD, pois até pouco tempo atrás ela era vista como um ensino de segunda linha (PILLA, NAKAYAMA e BINOTTO, 2006) e ainda enfrenta certa desconfiança no Brasil, pois muitos ainda crêem que a qualidade de um curso depende da presença física do professor (LAGO e SANTOS, 2005). Uma referência a esta crença é o ditado popular que diz que quando alguém é considerado incompetente, é porque tirou o diploma por correspondência. Esta barreira à EAD poderá estar definitivamente superada quando os alunos tiverem a percepção que o nível de aprendizagem de um curso a distância é, no mínimo, equivalente ao nível de aprendizagem de um curso presencial. É importante ressaltar que o *e-learning* pode contribuir de forma significativa para esta mudança de percepção dos treinandos sobre a EAD.

Se a credibilidade é a maior barreira por parte dos treinandos, para as organizações as principais limitações são, conforme pesquisa realizada pelo site *e-learningbrasil.com.br* (apud LEMOS, 2003): o investimento em software, investimento em administração, nível de preparo dos funcionários, investimento em infra-estrutura e custos com consultoria. Observa-se que as barreiras são distintas, pois enquanto os treinandos estão preocupados com a qualidade do aprendizado proporcionado pelos cursos *e-learning*, as organizações têm um foco maior sob os custos referentes à sua implantação.

Outra consideração a ser feita acerca da resistência a esta modalidade de ensino é a transformação no papel do aluno que a EAD requer. Trata-se de uma transformação importante em termos culturais, pois nos processos de educação a distância, é o aluno quem assume a função central no processo de aprendizagem. Diferente das modalidades tradicionais de ensino, em que o professor assume a responsabilidade de transmitir o conhecimento para os alunos, na EAD é o aluno quem constrói o seu próprio aprendizado. Sendo assim, é uma modalidade baseada na disciplina, no autodidatismo. Esta transformação do papel do aluno de receptor/depositário do conhecimento (Freire, 1996) para uma postura mais pró-ativa no sentido de se buscar o conhecimento, envolve um esforço grande em termos de mudança de comportamento, fator este reforçado pelo fato que os alunos, sendo já adultos, desde a infância foram socializados a partir de modelos de ensino tradicional.

Neste contexto, o objetivo desse trabalho é dar continuidade a pesquisa iniciada em no ano de 2007 para investigar a percepção dos usuários do *e-learning* no que concerne à facilidade para utilização dos recursos de informática, autodisciplina para realizar o curso, relação entre ausência do instrutor em tempo integral e a qualidade do curso, comparação do nível de aprendizado dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais, apresentação gráfica e nível de interação dos cursos, vantagem de determinar o horário de estudo, relação entre os cursos *e-learning* e as competências essenciais, aplicabilidade dos temas abordados e percepção e se o *e-learning* é uma tendência na educação corporativa ou apenas uma moda passageira.

A primeira pesquisa foi realizada na SulAmérica Seguros e contou com a participação de 87 funcionários. Nesta segunda rodada a pesquisa foi realizada junto a 90 funcionários de um dos maiores bancos de varejo do Brasil que possui, assim como a Sul América, um longo histórico de utilização da EAD. Neste artigo serão apresentados os resultados da pesquisa nesta instituição financeira. Posteriormente, novos trabalhos serão realizados para realizar uma análise comparativa dos dados das duas pesquisas.

A seguir é apresentada a revisão bibliográfica, que aborda questões sobre a aprendizagem, o *e-learning*, a evolução tecnológica e as universidades corporativas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 BREVE CONSIDERAÇÃO SOBRE A APRENDIZAGEM E O *E-LEARNING*

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa (FLEURY, 2002). Complementado este conceito, Peter Senge (apud ROSENBERG, 2006), afirma que aprendizagem é um fenômeno complicado, que jamais pode ser limitado a uma sala de aula e também não deve ser confundido com treinamento.

Estas definições remetem para uma análise etimológica da palavra *e-learning*, que em uma tradução literal para o português seria algo como e-aprendizagem. A partir desta abordagem é possível estabelecer uma dimensão mais ampla do *e-learning*, que não se limita somente a ser um substituto para os treinamentos em sala de aula, pois se assim fosse sua denominação correta deveria ser *e-training* (ROSENBERG, 2006). Esta distinção é importante, pois considerar o *e-learning* em um sentido mais restrito pode bloquear seu desenvolvimento através dos paradigmas de treinamento. Dublin (2006) descreve bem esta possibilidade quando narra o caso de um treinando que acessa um curso *on-line* procura no índice o módulo que lhe interessa, consulta e encontra as respostas corretas para suas dúvidas, realiza *logoff* e aplica o que acabou de aprender. Isto pode ser considerado aprendizagem, mas para o sistema de gerenciamento do treinamento isto é uma falha, ou uma evasão de curso, e desta forma vai empreender ações visando corrigir este falso problema. Do mesmo modo, um treinamento *e-learning* que não permite o retorno ao curso após o seu encerramento, também significa uma chance desperdiçada de se quebrar esses paradigmas, pois se o treinamento tem hora para começar e acabar, a aprendizagem, de forma distinta, pode e deve acontecer em qualquer lugar e a qualquer momento.

2.2 DO ENSINO A DISTÂNCIA AO *E-LEARNING* ATRAVÉS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA.

Na Educação a Distância (EAD) o cerne da metodologia é a separação física entre o instrutor e o treinando durante a maior parte do processo instrucional, mas comumente envolve algum tipo de atividade que reduza a sensação de isolamento do aluno (LEMOS, 2003). Para Farias (2004) um curso a distância só pode ser assim definido quando, além do conteúdo e planejamento de estudo, vem acompanhado de recursos interativos, que permitam a comunicação sistemática entre aluno e tutor. Ainda segundo Farias, cursos oferecidos em revistas acompanhadas por CD, ou em tutoriais disponíveis na Internet, não são cursos a distância, e podem ser definidos apenas como estudos dirigidos.

A popularização da EAD nos últimos anos deve-se muito à evolução da tecnologia da informação, principalmente da informática, e das comunicações, que possibilitaram o surgimento de uma nova modalidade de EAD o *e-learning*, que é fortemente baseado em tecnologia, permitindo eliminar algumas limitações bastante conhecidas da EAD, tais como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e a ausência da verificação do nível de aprendizagem (LEMOS, 2003).

Dessa forma, segundo Rosenberg (apud, FLEURY, 2003), o *e-learning* pode ser considerado uma modalidade de EAD e se refere ao uso de tecnologias de internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e performance.

Assim como os antigos cursos de EAD, o *e-learning*, no que se refere à simultaneidade das atividades, pode ser dividido em dois tipos de modalidade (SOELTL, 2002):

- **Modalidade assíncrona:** participantes realizam atividades em dia e horário de sua conveniência, independente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma.
- **Modalidade síncrona:** os participantes e os instrutores têm dia e horário determinado para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, *forum* ou *chat*.

Experiências bem-sucedidas em EAD normalmente utilizam as duas modalidades, compondo atividades assíncronas, a fim de proporcionar flexibilidade, e a atividades síncronas, que propiciam maior interação entre os alunos e tutores. Essas modalidades de interação tiveram um salto qualitativo a partir da evolução da tecnologia, que facilitou a interatividade entre treinandos e instrutores separados geograficamente, bem como permitiu o acesso rápido a materiais educativos de forma não linear e interativa (LEMOS, 2003).

Mas, apesar dos recursos da tecnologia, que permitem, dentre outras coisas, o armazenamento e compartilhamento de informações, comunicação rápida através do e-mail, realização de reuniões interativas via *chat*, impressão e pesquisa na *web*, observa-se, por outro lado, que os recursos de informática e comunicação menos dominados pelos treinandos (recursos de áudio e vídeo e ferramentas de *chat* e *forum*) referem-se justamente às ferramentas que permitem a redução da distância espacial e temporal entre aluno e instrutor (ZERBINI, NASCIMENTO, MENESES et. al, 2006). Este é um indicativo que as organizações necessitam avaliar o nível de conhecimento de informática de seus Colaboradores, principalmente nos recursos citados acima, provendo capacitação visando garantir a plena utilização dos recursos das facilidades proporcionadas pela tecnologia para a realização de cursos *e-learning*.

Independente das dificuldades ainda encontradas por parte dos treinandos para dominar determinados comandos de seus sistemas informáticos e de comunicação, a flexibilidade de acesso que essas novas tecnologias proporcionam aos cursos *e-learning* é considerada como uma das principais vantagens para os treinandos, pelo fato de não ter de cumprir horários predeterminados, nem se deslocar todos os dias, podendo assim aproveitar melhor seu tempo e obter maior aproveitamento do curso (LAGO e SANTOS, 2005). Desta forma, o fato de poder determinar o horário que irá estudar pode representar para o treinando uma grande vantagem dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais.

Os benefícios do *e-learning* também se estendem para as organizações, que segundo Rosenberg (2006, 47):

“através do *e-learning* as organizações podem alcançar pessoas que estão dispersas geograficamente, permite um grande número de participantes, melhora a eficiência do treinamento permitindo que mais informações possam ser entregues para mais pessoas e a custo baixo, permite atualização rápida dos conteúdos dos treinamentos e finalmente pode ser usado para monitorar os resultados do treinamento, provendo um *feedback* e *coaching* de alta qualidade, que em alguns casos podem ser mais valiosos do que o curso propriamente dito.”

Complementando as considerações de Rosenberg, Fleury e Jacobsohn (2003) a partir de uma revisão bibliográfica, elaboraram um resumo dos principais benefícios e também as principais limitações do *e-learning*, tanto para as organizações quanto para os treinandos, dividindo-os em quatro categorias: recursos financeiros, gestão do curso, dinâmica de grupo e aluno, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Benefícios e Limitações do *e-learning*

Categoria	Benefícios	Limitações
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos viagens, tempo de deslocamento e infra-estrutura • Aumento do nº de alunos com baixo custo incremental 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto investimento inicial • Investimento em equipamentos • Estrutura para atendimento ao aluno
Gestão do curso	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade e consistência na mensagem • Informações mais completas • Facilidade e rapidez para atualização • Estruturas curriculares mais flexíveis • Treinamento de grande número de alunos simultaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparo dos professores • Maior dedicação do professor • Falta de clareza produz impacto negativo • Falta de flexibilidade das tecnologias
Dinâmica do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de pessoas distantes geograficamente • Construção de comunidades virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do aspecto social do aprendizado • Sentimento de isolamento • Impacto na cultura
Aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo do curso adaptado ao aluno • Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora • Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem • Maior participação do aluno 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de leitura e interpretação de textos • Manutenção da postura passiva • Dificuldade para usar a tecnologia • Baixa velocidade de digitação

Fonte: Fleury e Jacobsohn, 2003, 8.

A identificação das limitações do *e-learning* é fundamental, pois, segundo EBOLI (apud LEMOS, 2003) as vantagens do *e-learning* são tão sedutoras, como por exemplo, aprender mais, melhor e mais rápido e assim se tornar mais inteligentes e competentes, que muitas vezes estas vantagens se tornam um fim em si mesmas, ou seja, desenvolve-se um programa de *e-learning* sem antes ter uma visão clara das necessidades de aprendizagem da organização.

Outra barreira ao desenvolvimento do *e-learning* comumente encontrada é o medo de substituição, onde profissionais de treinamento temem perder seus empregos (LEMOS, 2003). 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. Deve-se considerar também que os treinamentos presenciais têm diversos benefícios, com destaque para a rapidez no desenvolvimento e entrega, especialmente para um número pequeno de pessoas, possibilita grandes oportunidades de trabalho em equipe, resolução de problemas em grupo e cria vínculo entre

os participantes. Isto demonstra que, apesar de algumas limitações, o treinamento presencial permanece uma poderosa ferramenta para a aprendizagem (ROSENBERG, 2006).

No Brasil, o *e-learning* começou um tanto tímido em meados dos anos de 1990, mas hoje apresenta um ritmo acelerado de crescimento (LAGO e SANTOS, 2005). Esta expansão permitiu criar um grau de maturidade e experiência que podem servir como referência para o desenvolvimento e aprimoramento do *e-learning* no país. O Quadro 2 apresenta um resumo das 5 principais lições aprendidas pelas empresas que participaram do Prêmio *e-learning* Brasil no período de 2002 a 2004 (Revista T&D, 2005).

Quadro 2: Lições aprendidas

1. Alinhamento com a estratégia	O sucesso de uma iniciativa de <i>e-learning</i> está diretamente ligada ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização.
2. Avaliação de Resultados	É fundamental estabelecer um processo efetivo para avaliação dos resultados, visando garantir que o <i>e-learning</i> está sendo utilizado para melhorar o desempenho das pessoas e das organizações.
3. Foco na pedagogia, não na tecnologia	Na abordagem presencial, elementos como proximidade do aluno, nível de desempenho e conhecimento do instrutor, material de apoio e infra-estrutura do ambiente são determinantes. No aprendizado <i>e-learning</i> estes elementos perdem seu efeito e novos elementos como design instrucional, planejamento de atividades síncronas e assíncronas, grupais e individuais, atividades tutoriais e avaliações ganham importância.
4. Importância da Metodologia e da gestão de mudança	O fator fundamental de um projeto <i>e-learning</i> é o fator humano. A aceitação deste novo formato pelas pessoas é fundamental, desta forma é necessário utilizar uma metodologia que promova uma comunicação clara, estabelecendo-se papéis e responsabilidades.
5. Apoio ao projeto e ao aluno	A sensação de solidão é um grande risco para o sucesso da implementação do <i>e-learning</i> . Estruturas de assistência, na figura do monitor e tutor, ajudam a estabelecer um canal de relacionamento e apoio aos usuários.

Fonte: adaptado de Revista T&D, 2005, 41.

Em síntese, das lições aprendidas pelas organizações pode se ressaltar alguns termos chaves neste processo, tais como: alinhamento com a estratégia, importância de avaliar resultados, não ter a tecnologia como ponto central do processo e a necessidade de se prestar suporte total aos treinandos.

Conforme citado anteriormente, o aprendizado através da internet é um fenômeno que vai se incorporar à nossa vida rapidamente e um dos motivos desta rápida incorporação, principalmente dentro das grandes organizações, está relacionado com o processo de transição dos tradicionais centros de treinamento para uma nova forma de educação, denominada de Universidade Corporativa ou Educação Corporativa, que para Eboli (2004a) são termos equivalentes. Ainda segundo Eboli (apud LEMOS, 2003) as experiências mais bem-sucedidas de Universidades Corporativas estão fundamentadas na Educação a Distância e na utilização intensiva da tecnologia. Desta forma, para complementar esta revisão bibliográfica, o tema Universidade Corporativa é abordado a seguir.

2.3. UNIVERSIDADE CORPORATIVA, A ESTRATÉGIA E O *E-LEARNING*

Os investimentos em ações de Treinamento & Desenvolvimento sempre foram vultosos, principalmente em programas de treinamento presenciais (SALAS & CANNON-BOWERS apud ZERBINI, NASCIMENTO, MENESES et al, 2006), mas pouco retorno, em termos de melhorias de desempenho organizacional, era obtido por meio de tais ações. Para Eboli (apud FILHO e DIAS, 2006) o principal motivo deste baixo retorno no Brasil é o fato que a maioria dos programas de treinamento aplicados ainda continua desvinculada das estratégias do negócio, agregando pouco valor aos resultados obtidos, embora os gastos com esses programas sejam bastante significativos também no Brasil.

Ainda segundo Eboli, o surgimento do conceito de Universidade Corporativa (UC) representou o divisor de águas, um marco histórico que evidencia a passagem do centro de treinamento tradicional, que possui foco nos cargos, para a educação corporativa, com foco nas competências e abrangendo não só os funcionários, mas também os parceiros da empresa.

Segundo Meister (1999) Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ferraz (2002) complementa este conceito ao considerar as Universidades Corporativas como entidades que se assemelham mais a instituições de ensino que a estruturas e departamentos das empresas e que seu maior mérito está em garantir o processo de aprendizagem constante das organizações pelo aporte de novos conhecimentos, tornando explícito o saber tácito que permeia a organização.

Os dois conceitos apresentados enfatizam questões relacionadas à estratégia, educação permanente e a participação de funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Além disto, segundo Meister (1998, 4):

“...as Universidades Corporativas estão buscando pioneiramente novas formas criativas de ensinar gerentes o perfil que eles necessitam para atuarem em uma economia baseada no conhecimento. Elas estão reinventando o que era chamado de "treinamento" e dentro deste processo estão a educação para aumentar sua proximidade com as estratégias de negócios das corporações. A tendência agora é o contrário do velho ditado "Aquele que não sabe fazer ensina" - por que aqueles que fazem, agora também estão ensinando e conseqüentemente também aprendendo.”

A questão da importância da experiência prática no processo de ensino também é compartilhada por Ferraz (2002) para quem na educação profissional, aprender com quem faz, ou já fez, é imperativo.

Esta talvez seja uma das principais diferenças entre as Universidades Tradicionais, fundamentadas fortemente na pesquisa científica e na geração do conhecimento e as Universidades Corporativas, que buscam respostas aos enormes desafios que as organizações se deparam não somente no conhecimento teórico gerado pelas Universidades Tradicionais, mas também no conhecimento prático de quem efetivamente faz.

As Universidades Corporativas utilizam como ponto de sustentação modelos estratégicos de gestão de pessoas (FILHO e DIAS, 2006) e para Eboli (2005, 119):

“...Conceber o projeto de Educação Corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente diferencia o Sistema de Educação Corporativa de um Centro de Treinamento Tradicional. Para tanto, são fundamentais quatro pontos: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competências e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio. Um número crescente de CLOs está se reportando hoje diretamente ao CEO para estabelecer as direções que devem ser seguidas na área de educação” .

As competências ocupam também um papel destaque nas UC's. Ainda segundo Eboli (apud CARVALHO, 2001) o principal objetivo da universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.

O conceito de competências essenciais foi difundido por Hamel e Prahalad (1990, 4):

“No curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva dos atributos preço/ performance dos produtos existentes... e no longo prazo a competitividade deriva da habilidade de construir, com custos mais baixos e mais rapidamente que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos e serviços que não podem se antecipados pela concorrência. A real fonte de vantagens é encontrada nas habilidades de gerenciamento que são usadas para transformar as tecnologias e a organização do trabalho em competências que prepara uma organização para se adaptar rapidamente às mudanças...”

Em termos estratégicos, as competências essenciais das organizações são desdobradas em competências funcionais para todos os níveis da organização. Neste contexto, a Universidade Corporativa tem amplo espaço para atuar visando capacitar os funcionários no atingimento de suas competências individuais, que contribuirão para consolidação das competências funcionais e conseqüentemente competências essenciais corporativas.

Além do vínculo com a estratégia e o desenvolvimento de competências essenciais, outra característica importante das Universidades Corporativas é o uso intensivo da metodologia de treinamento *e-learning* e, segundo pesquisa da ABRH (apud SOELTL, 2002), as principais razões de negócio que direcionaram as empresas para a adoção do *e-learning* foram:

- Redução de custos de viagem; 69%;
- Novas oportunidades e negócio 66%
- Redução de custos de treinamento 62%
- Agilizar o lançamento de novos produtos 58%
- Aumento da produtividade de processos 56%;
- Melhor utilização dos produtos atuais pelos clientes 55%;
- Permanência dos especialistas nos postos de trabalho 50%;
- Maior envolvimento de parceiros e fornecedores 50%.

Não se dispõem do número exato de organizações efetivamente engajadas em atividades de Educação Corporativa, mas, por indicações diversas, em 2006 este número estaria entre 100 e 150 Universidades Corporativas (FERREIRA, 2006) (EBOLI, 2005). São organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, que já implantaram e estão operando seus sistemas de educação corporativa.

Para finalizar a caracterização das Universidades Corporativas, Eboli (2004b) considera que as experiências bem-sucedidas de Educação Corporativa são aquelas que realizam parcerias com as universidades, pois estas têm competência para agregar valor aos programas de desenvolvimento das empresas.

A revisão bibliográfica estabeleceu os parâmetros para realização da pesquisa, que tem sua metodologia descrita a seguir.

3. METODOLOGIA

Em função das características da presente pesquisa, foi escolhido o método de estudo caso para atingir os objetivos propostos. Para Yin (2005) estudo caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais e, no geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real. O tema *e-learning* é caracterizado como contemporâneo e em processo de inserção nas grandes organizações brasileiras.

3.1. A EMPRESA PESQUISADA

O estudo de caso será conduzido em uma grande organização financeira, com presença em todo território nacional. Com mais de 100 anos de existência, uma das características desta organização é sua política de gestão de pessoas, com forte investimento no desenvolvimento de seus funcionários e alinhada aos objetivos estratégicos. A escolha empresa se justifica pela ampla utilização de cursos de ensino a distância e a implantação de sua Universidade Corporativa fortemente ancorada em cursos *e-learning*.

3.2. A PESQUISA

O estudo sobre a percepção dos empregados desta instituição financeira em relação aos cursos *e-learning*, foi realizada através de pesquisa exploratória, no mês de junho e julho de 2008. A coleta de dados foi feita através de questionários impressos, que foram distribuídos pessoalmente aos participantes. A pesquisa foi realizada com ocupantes de cargos técnicos, administrativos e gerencias de agências bancárias nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Foram distribuídos formulários para 150 funcionários, sendo que o critério de distribuição utilizado foi o de conveniência de acesso e foram retornados 90 questionários, o que representa uma taxa 60%.

O questionário é composto de afirmativas relacionadas ao *e-learning*, elaboradas após a revisão bibliográfica e, que exploram a percepção dos respondentes sobre o nível de concordância com temas relacionados à facilidade para utilização dos recursos de informática, autodisciplina para realizar o curso, relação entre ausência do instrutor em tempo integral e a qualidade do curso, comparação do nível de aprendizado dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais, apresentação gráfica e nível de interação dos cursos, vantagem de determinar o horário de estudo, relação entre os cursos *e-learning* e as competências essenciais, aplicabilidade dos temas abordados e a percepção se o *e-learning* é uma tendência ou moda passageira.

As respostas para cada afirmativa estão dispostas em uma escala Likert, hierarquizadas de 1 a 4, sendo:

1-Discordo Completamente, 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo Plenamente.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2 – PESQUISA EXPLORATÓRIA

A amostra, constituída de 90 funcionários, sendo 52% do sexo masculino, possui média de idade de 35 anos, 41% dos respondentes está situado na faixa etária entre 20 e 29 anos e 30% entre 30 e 39 anos. O tempo médio de empresa é de 8 anos e no aspecto escolaridade, predominam os participantes com nível superior completo, com 66% da amostra. Um dado relevante é que 71% dos participantes já realizaram 31 horas ou mais de

curso *e-learning*, o que retrata esforço desta organização na difusão desta metodologia, conforme demonstrado no Gráfico 1.

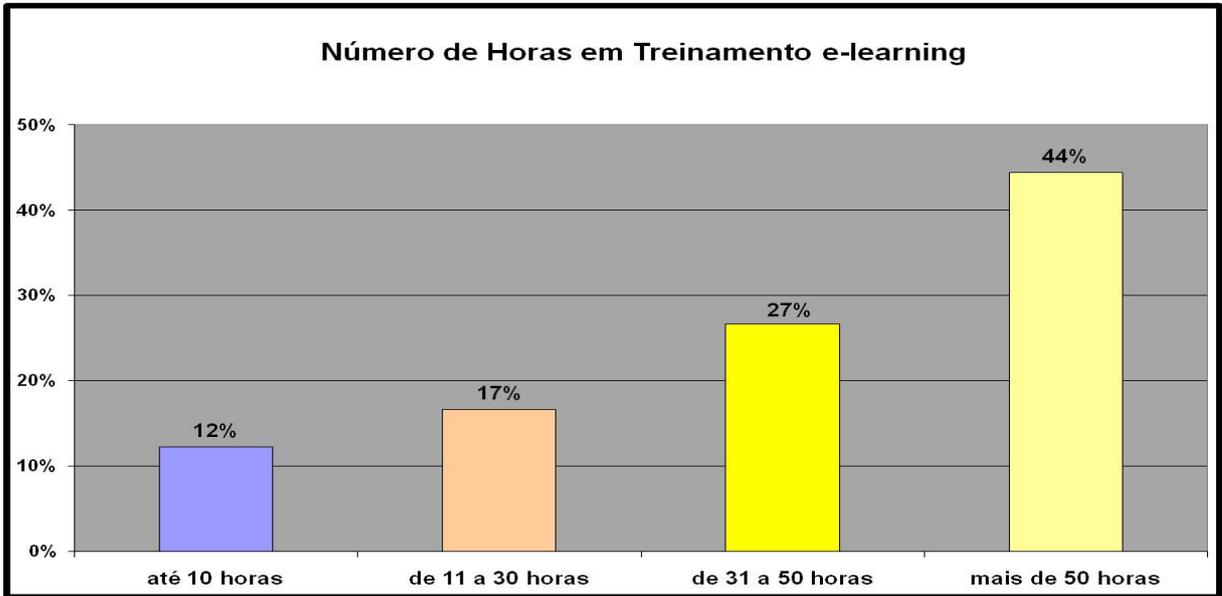


Gráfico 1: Horas de Treinamento *e-learning*

Dos nove aspectos relacionados ao *e-learning* que foram pesquisados, seis aspectos obtiveram grau de concordância superior a 70% (somatório das respostas da opção 3– Concordo e da opção 4– Concordo Plenamente) conforme Gráfico 2.

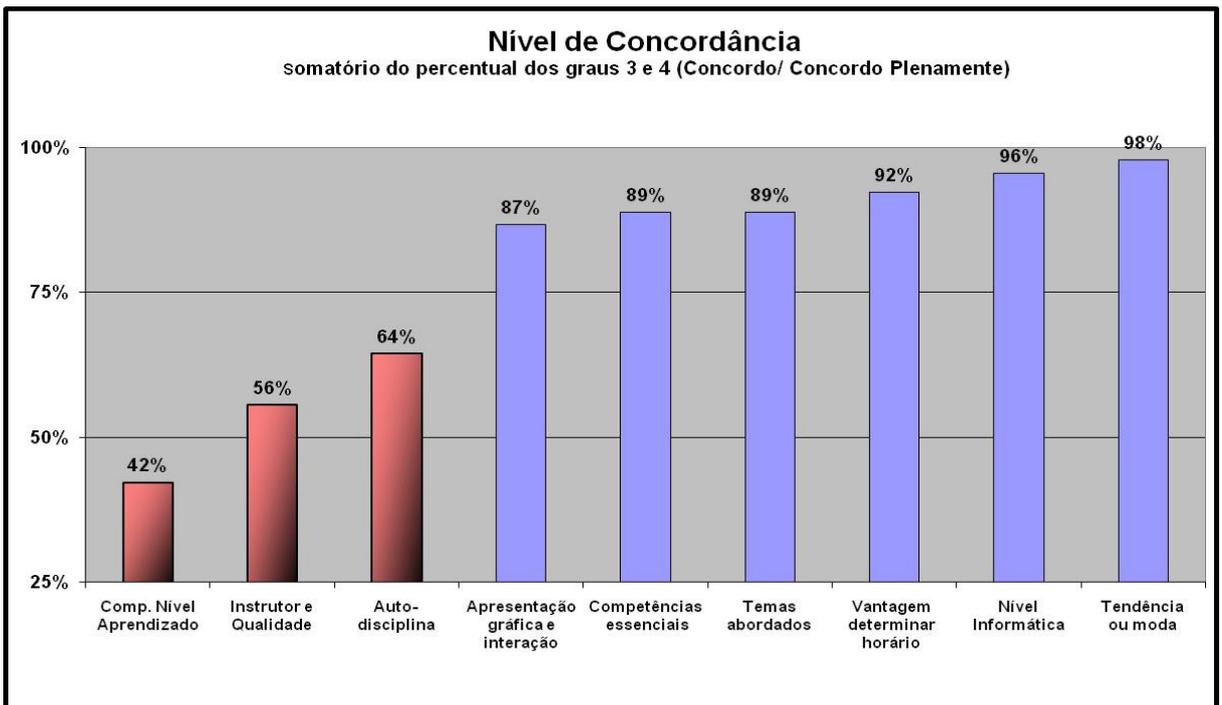


Gráfico 2: Nível Percentual de Concordância

Com referência a esses seis itens, com nível percentual de concordância superior a 70% (grifados em azul no gráfico), podemos afirmar, no âmbito desta amostra, que:

1. **Apresentação gráfica e interação:** Para 87% dos participantes da pesquisa os programas de treinamento *e-learning* possuem apresentação gráfica e formas de interação bastante atraentes para o aluno. Esta questão é um grande desafio para as organizações, que necessitam desenvolver metodologias adequadas aos cursos *e-learning* e, simultaneamente, os cursos também devem possuir uma interface gráfica atraente para o aluno. A parceria desta instituição financeira com empresas especializadas em desenvolvimento de cursos *e-learning* provavelmente contribuíram para o nível concordância elevado deste item.

2. **Competências essenciais:** 89% dos respondentes conseguem identificar de forma clara a relação entre os cursos *e-learning* e as competências essenciais de sua empresa. Na maioria das empresas que possuem Universidades Corporativas os cursos *e-learning* são uma das principais ferramentas de treinamento. Como o alinhamento das UC's com as competências essenciais é um de seus principais objetivos, quando os participantes identificam esta relação, é um indicativo que este objetivo está sendo atendido.

3. **Temas abordados:** Para 89% dos pesquisados, os temas abordados nos cursos de *e-learning* são atraentes e possuem aplicabilidade prática para o seu ambiente de trabalho. Como na empresa pesquisada são oferecidos atualmente diversos cursos *e-learning*, abrangendo as áreas comportamental, técnica e de informática, este resultado é um indicativo de que a ferramenta *e-learning* não tem restrições para ser utilizada nos principais tipos de treinamento existentes.

4. **Vantagens determinar horário:** 92% dos pesquisados consideram uma grande vantagem do curso *e-learning*, em relação aos cursos presenciais, o fato de poder determinar o horário de estudo. Este resultado confirma, no âmbito desta amostra, a questão amplamente divulgada na literatura que uma das principais vantagens do curso *e-learning* é não ter de cumprir horários previamente definidos. Ações de divulgação de cursos *e-learning* podem explorar este ponto para seu público alvo.

5. **Nível de informática:** Para 96% dos participantes da pesquisa, o nível de conhecimento de informática que eles possuem os possibilitam utilizar plenamente os recursos técnicos que envolvem o treinamento *e-learning*. Ou seja, aspectos de acesso, navegação, multimídia, participação em chats, interrupção e retomada do curso, etc., não representam um empecilho para participação em cursos *e-learning*. Esta questão é importante para a investigação dos demais pontos da pesquisa, pois deficiências no aspecto de informática podem contaminar a percepção dos pesquisados sobre os demais itens do questionário.

6. **Moda ou tendência:** Para 98% dos pesquisados o *e-learning* é uma tendência que veio para ficar, e acreditam que cada vez mais as empresas irão investir nesta ferramenta para realização de cursos. Estes números demonstram que os pesquisados não vêem o *e-learning* como uma moda passageira, ao contrário, acreditam na sua perenidade, o que pode contribuir para aumentar sua credibilidade dentro das organizações.

Os três itens que apresentaram níveis percentuais de concordância (somatório das frequências dos graus 3- Concordo e 4-Concordo Plenamente) abaixo de 70% (grifados em

vermelho no Gráfico 2), também foram os únicos que obtiveram médias abaixo de 3,0 (equivalente ao grau “Concordo” na escala Likert estabelecida) conforme Gráfico 3.

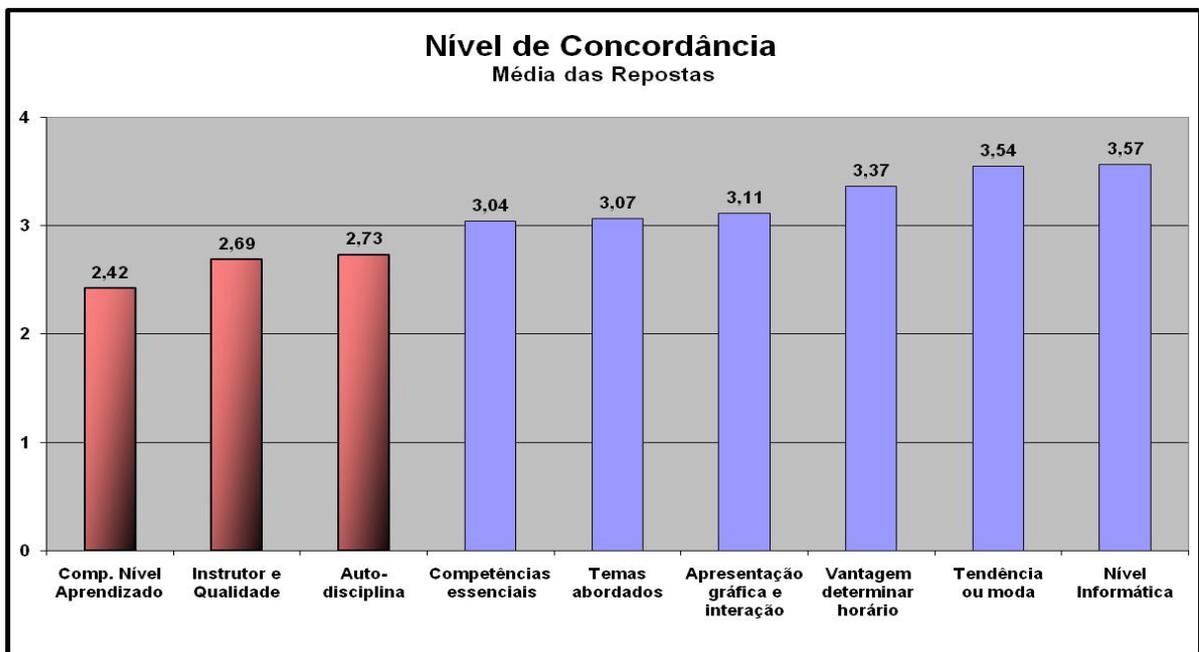


Gráfico 3 – Nível de Concordância

Com referência a esses três itens, com níveis de concordância inferiores a 3 (grifados em vermelho no gráfico), podemos afirmar, no âmbito desta amostra, que:

1. **Comparação do nível de aprendizado:** Na média das respostas, os pesquisados não concordam que o treinamento *e-learning* é capaz de proporcionar o mesmo nível de aprendizagem que um curso presencial.
2. **Ausência instrutor:** Os participantes da pesquisa, na média, consideram que a ausência de um instrutor durante uma atividade de treinamento prejudica a qualidade do aprendizado.
3. **Autodisciplina:** Os respondentes, na média, não possuem disciplina para realizar as tarefas previstas, ou seja, não conseguem planejar e realizar suas atividades de treinamento via *e-learning* de forma satisfatória.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ser um tema novo em termos empresariais e acadêmicos, o *e-learning* já possui uma ampla revisão bibliográfica e também diversos exemplos organizacionais que possibilitam analisar sua filosofia, estruturação, modo de funcionamento e também questões que ainda necessitam de uma reflexão aprofundada.

A aceitação da metodologia *e-learning* na pesquisa exploratória realizada é bastante positiva por parte dos alunos nos aspectos ligados à facilidade para utilização dos recursos de informática, autodisciplina para realizar o curso, apresentação gráfica/ nível de interação dos

cursos, vantagem de determinar o horário de estudo, relação entre os cursos *e-learning* e as competências essenciais, aplicabilidade dos temas abordados e a percepção que o *e-learning* é uma tendência. A pesquisa aponta para a necessidade de novos estudos que analisem a diferença de nível de aprendizagem entre cursos *e-learning* e cursos presenciais, bem como identificar formas de compensar a ausência de contato permanente dos alunos com os instrutores no decorrer do curso e formas de estimular maior disciplina para realização das atividades.

Novos estudos serão desenvolvidos visando comparar os resultados desta pesquisa com os dados extraídos de pesquisa semelhante realizada na SulAmérica Seguros, bem como para aprofundamento de questões relacionadas:

- A diferença de nível de aprendizado entre um curso *e-learning* e presencial.
- Como suprir a necessidade de presença física do instrutor em sala de aula.
- Fatores que influenciam a disciplina para realização das atividades do *e-learning*.

A pesquisa será também ampliada por meio do uso de ferramentas outras além dos questionários. Uma observação participante seria útil no sentido de averiguar as transformações nas disposições dos alunos para aprender e verificar os tipos de mudanças de atitudes que estão ocorrendo em decorrência da popularização desta nova modalidade de ensino. Em se tratando de uma modalidade que requer uma postura mais auto-didata, autônoma e, portanto, empreendedora, há que se considerar que a EAD coloca um grande desafio às organizações que querem utilizar-se desta modalidade de ensino. A implementação de programas de EAD, como já foi dito, requer, antes de tudo, um planejamento bem feito a fim de que resultados positivos possam ser alcançados. Tal planejamento deve necessariamente levar em consideração a ruptura no modelo de aprendizagem através do qual o futuro aluno foi socializado, em geral o ensino bancário em que o professor deposita seu conhecimento nas cabeças dos alunos (Freire, 1996).

Os desafios que se nos colocam pela sociedade do conhecimento do novo século requerem, sobretudo, profissionais que sejam capazes de aprender a resolver problemas para os quais as soluções ainda estão por construir. Daí a necessidade de profissionais pró-ativos, auto-didatas, empreendedores e sobretudo aventureiros. Para tanto, é premente a necessidade de aprender a aprender, aprender a descobrir, aprender a se aventurar pelas avenidas do desconhecido, da complexidade e do desafio de inovar. A EAD não é a nova panacéia capaz de resolver todos os problemas vindouros, mas pode ter importante papel ao incentivar o espírito da autonomia.

6. BIBLIOGRAFIA

DUBLIN, L. In the land of *e-learning* myths: a knight's tale. In ROSENBERG, Mark J. *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: da teoria à prática*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Curitiba, ANPAD. [CD_ROM], 2004a.

EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004b.

EBOLI, M. *O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 45, n. 4, out/dez, 2005.

FARIAS, G. *O que é educação a distância?* Mar. 2004. Disponível em <<http://portal.webaula.com.br/artigo.aspx?sm=artigos&codartigo=6>>. Acesso em 07/02/2007.

FERRAZ, C. M. Universidades corporativas. In BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Org.). *Manual de Gestão de Pessoas*, Volume 2. São Paulo: Gente, 2002

FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. [et al.] (Coord.). *O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas.* Brasília: MDIC/STI – IEL: 2006

FILHO, D. M.; DIAS, D. *Modernização organizacional e práticas inovadoras de treinamento: Um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras.* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Salvador, ANPAD. [CD_ROM], 2006.

FLEURY, M. T. Aprendizagem e gestão do conhecimento. IN: FLEURY, Maria Tereza. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; JACOBSON, A. *A Contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador.* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Atibaia, ANPAD. [CD_ROM], 2003.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.* São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LAGO, F.; SANTOS, C. *Dossiê e-learning.* Revista Melhor, São Paulo, n. 215, out, 2005.

LEMO, D. C. *Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em e-learning e Modelos de Universidades Corporativas.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

LIÇÕES aprendidas. **Revista T & D.** São Paulo, ano 13, n. 139, 2005.

MEISTER, J. C. *Educação Corporativa: A gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas.* São Paulo, Makron Books, 1999.

MEISTER, J. C. *Corporate Universities: The New Pionners of Management Education.* Harvard Management Update, Boston, Harvard Business School Publishing, out, 1998.

PILLA, B.; NAKAYAMA, M.; BINOTTO, E. *Práticas de e-learning em empresas: uma pesquisa exploratória na Austrália e no Brasil.* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Salvador. ANPAD. [CD-ROM], 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competence of the corporation.* Harvard Business Review, Boston, mai-jun, 1990.

ROSENBERG, M. J. *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance.* San Francisco: Pfeiffer, 2006.

SOELTL, F. A. *E-learning*. In BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Org.). *Manual de Gestão de Pessoas*, Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

YIN. R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZERBINI, T.; NASCIMENTO, S.; MENESES, P. et al. *Percepções sobre a educação a distância: limitações e restrições à implantação da UC do BACEN*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Salvador, ANPAD. [CD_ROM], 2006.