

PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO *E-LEARNING* NA EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA PORTO ALEGRE CLÍNICAS

Porto Alegre – RS – Março 2010

Bianca Smith Pilla – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – bianca@ifrspoa.edu.br

Vanessa Wachilewski – Centro Universitário Metodista IPA – vanessa.w@hotmail.com

Categoria E – Gerenciamento e Logística

Setor Educacional 4 – Educação Corporativa

Natureza A – Relatório de Pesquisa

Classe 1 – Investigação Científica

RESUMO

Com o avanço das tecnologias de Internet, hoje as pessoas podem adquirir conhecimento sem a necessidade de estarem todas em uma sala de aula ao mesmo tempo. Este método de ensino chamado de e-Learning surge para facilitar o treinamento nas organizações, trazendo resultados positivos. Neste cenário, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a percepção dos gestores em relação à implantação do sistema e-Learning na Porto Alegre Clínicas. A pesquisa consiste num estudo de caso exploratório, realizado através de entrevistas com cinco gestores desta organização. Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. O estudo constatou que o treinamento aliado à tecnologia traz grande valor à organização e aos colaboradores. As opiniões em relação à forma de implantação do e-Learning na empresa divergem, porém todos concordam que a empresa sairá ganhando. Com profissionais capacitados e com a tecnologia como aliada, a empresa terá muitas vantagens no momento em que iniciar a implantação do e-Learning.

Palavras-chave: e-Learning; treinamento; recursos humanos

1 - Introdução

As empresas que investem no capital humano têm se preocupado com a educação de seus funcionários por meio de atualizações profissionais. Para elas, o ambiente virtual pode ser um grande aliado, a partir do uso do *e-Learning*.

O *e-Learning* é conhecido por ser um método de ensino à distância em que tanto professores quanto alunos estão separados geograficamente, utilizando para isto, algum meio ou tecnologia para transmitir o conhecimento. A tecnologia é um recurso favorável e muito utilizado para que a distância deixe de ser um fator limitante ao ensino [1].

Porém, ainda existe certo receio no que tange ao ensino à distância e ao *e-Learning*, pois a mudança está muito mais ligada às pessoas, do que na própria implantação do sistema. É uma barreira que deve ser quebrada, toda mudança de paradigma requer um tempo para adaptação. Nas organizações, para que o sistema *e-Learning* funcione e obtenha sucesso, não é diferente.

O *e-Learning* pode atender diferentes áreas de uma organização, abordando assuntos diversos de acordo com a necessidade de cada setor. Os gestores têm papel fundamental e devem estar atentos ao projeto de implantação do sistema de *e-Learning* focalizando as áreas que mais necessitam ser trabalhadas, mas antes de tudo, entender bem por que essa ferramenta é tão importante na atualidade. É preciso, portanto, conhecer a percepção dos gestores das empresas em relação ao *e-Learning*.

Com o enfoque, o objetivo geral deste artigo é descrever a percepção dos gestores de uma empresa em relação à implantação do *e-Learning*. Parte-se de uma fundamentação teórica que contextualiza o *e-Learning* como uma estratégia de treinamento e desenvolvimento.

2 - Referencial teórico

A Administração de Recursos Humanos abrange diversas atividades e, dentre elas, destaca-se o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Para esta atividade, é possível se utilizar um modelo de aprendizagem onde a principal ferramenta de estudo é a internet: o *e-Learning*.

A atividade de Treinamento e Desenvolvimento tem uma função primordial, pois auxilia os demais setores a determinar quais atitudes deverão ser tomadas para melhorar o desempenho dos empregados e mostrar sua eficiência na empresa. Mesmo que o alvo para treinamento e desenvolvimento sejam as pessoas, isso irá refletir no resultado final da organização fazendo com que as relações de trabalho se tornem mais produtivas.

2.1 - Treinamento e desenvolvimento

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais [2].

Milkovich e Boudreau [2] destacam que desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros importantes da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

De acordo com Boog [3], algumas empresas estão se organizando em torno do novo conceito de T&D, que visa atender às necessidades estratégicas de formação de pessoal para preparar os funcionários para o futuro. Elas investem no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e no treinamento constante das pessoas, transformando seus departamentos de treinamento em algo muito maior do que um simples centro de formação, pois têm como missão o propósito de “ensinar a ensinar”.

Segundo Nakayama, Silveira e Pilla [4], a expectativa das empresas é que o treinamento possa contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e de melhoria no ambiente de trabalho. Sendo assim, pode-se considerar treinamento como qualquer atividade que busque a melhora de uma pessoa no desempenho de suas tarefas, proporcionando conhecimento, que pode ser tanto em uma área específica ou nas demais atividades que a empresa apresenta ou proporciona.

O uso do computador e as ferramentas que a informática apresenta estão sendo grandes aliados do Treinamento e Desenvolvimento, pois a fácil

comunicação através do uso da internet abre novos caminhos e soluções práticas, facilitando o aprendizado. É neste contexto que se apresenta o *e-Learning*.

2.2 - E-learning

O *e-Learning* é uma modalidade de ensino que traz para o aluno um novo conceito para aprimorar seus conhecimentos: a auto-aprendizagem, através de recursos didáticos, principalmente através da internet. Esta modalidade beneficia não só os alunos, mas também os professores e organizações que utilizam esse método para treinar os funcionários fazendo com que o tempo não seja um fator limitante para o aprendizado.

Para Milkovich e Boudreau [2], a vantagem do *e-Learning* é que permite a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação de tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora.

Com a chegada do *e-Learning* surgiram novos significados para o treinamento, trazendo inúmeros benefícios, fazendo com que as possibilidades de aprendizagem e o nível de conhecimento dos alunos se tornem ilimitados e em ritmo acelerado. Permitindo que o aprendizado tenha um custo baixo, esse método de ensino tornou-se um sucesso tanto para as organizações que o implementam quanto para quem tem a oportunidade de ingressar neste sistema, pois o nível de envolvimento é grande. Para um bom aprendizado é necessária total interação do aluno e muita dedicação, fazendo com que o mesmo possa planejar controlar e fazer a melhor adequação dos seus horários. O professor tem a tarefa de orientar, mediar, tirar as dúvidas de forma on-line, conforme a disponibilidade do aluno.

De acordo com Jacobsohn [5], o *e-Learning* realmente traz a redução do custo com viagens, além do ganho dos alunos com custo de oportunidade decorrente da menor duração dos cursos. Em termos de gestão do curso o *e-Learning* traz maior facilidade e rapidez para atualizações e reciclagens.

Como é possível identificar, existem vários benefícios em relação à implantação do *e-Learning*, pois diminui custos, melhora a resposta das empresas, universalidade de navegadores, entre outros. Mas para que a

resposta imediata ocorra, é necessário um estudo, onde deve ser feita uma análise de qual a área que será trabalhada, qual a real necessidade da empresa e por fim o conhecimento dos colaboradores.

3 - Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório na empresa Porto Alegre Clínicas, onde foi analisada a percepção dos gestores em relação à implantação do *e-Learning*.

Os integrantes da pesquisa foram cinco gestores da empresa Porto Alegre Clínicas, de um total de nove, os quais são identificados por letras nesta pesquisa (A, B, C, D, E), preservando seu anonimato. A organização foi escolhida pela facilidade de acesso aos pesquisadores.

A técnica que foi utilizada como coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, com gestores da empresa Porto Alegre Clínicas. A entrevista foi feita com os gestores da organização individualmente, para que fosse analisada a visão de cada um separadamente. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O roteiro da entrevista foi construído com a finalidade de investigar o que os entrevistados acham do *e-Learning*, qual a viabilidade da implantação na empresa e, por fim, analisar o impacto que será ocasionado caso o programa seja implantado. Para a análise dos dados provenientes das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo.

4 - Descrição e análise dos resultados

De acordo com as informações disponibilizadas no site da empresa, a Porto Alegre Clínicas possui 230 colaboradores distribuídos em uma unidade na cidade de Canoas e na Matriz em Porto Alegre. É uma empresa gaúcha, totalmente voltada à gestão de saúde.

A empresa está em fase de implantação de um sistema para treinar seus colaboradores através da intranet, que atualmente está sendo desenvolvido e adaptado. As pessoas responsáveis pelo sistema atuam na área de Tecnologia da Informação e possuem auxílio do Departamento de Recursos Humanos.

Atualmente a empresa investe em treinamento e desenvolvimento através de empresas de consultoria. Os cursos e palestras são desenvolvidos de acordo com a necessidade das diversas áreas. O sistema existente disponível na intranet serve para tirar dúvidas quanto aos processos de trabalho.

Após as entrevistas é possível identificar que os gestores da empresa Porto Alegre Clínicas tem algum conhecimento sobre *e-Learning* e que se preocupam com o treinamento e a capacitação dos funcionários.

Flexibilidade, redução de custos e desenvolvimento organizacional são as principais vantagens na opinião do gestor A. O gestor B comenta que para um funcionário novo o sistema pode se tornar excelente, pois o mesmo irá acessar o banco de dados, aprenderem sua rotina de trabalho, sem precisar de outro colaborador para treiná-lo por dias ou até semanas. O gestor C comenta que através da intranet a Porto Alegre Clínicas possui um programa que serve para sanar as dúvidas dos funcionários. Para o gestor D, o *e-learning* “é importante para o conhecimento da equipe e vantajoso pela redução de custos que pode ocorrer”. O gestor E afirma que a vantagem é receber conhecimento com tempo ilimitado para acesso.

Em síntese, para os gestores, as principais vantagens do *e-Learning* seriam: flexibilidade, baixo custo e possibilidade de desenvolvimento de pessoas, sendo importante para o conhecimento da equipe e vantajoso para a empresa.

Assim, observa-se o que os gestores identificam as vantagens do *e-Learning* apontadas por Milkovich e Boudreau [2], como a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação de tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora.

As desvantagens relacionadas pelos gestores são: equipamentos insuficientes para atender a demanda e falta de organização por parte dos funcionários, que poderão se atrapalhar não utilizando o tempo de forma adequada.

O gestor A comenta que as desvantagens podem vir através de equipamentos e de acesso à internet muitas vezes indisponível para certos funcionários na empresa. De acordo com o gestor B, uma das desvantagens é

a falta de organização do funcionário que pode ocorrer sem uma programação adequada. O gestor C comenta que uma desvantagem que pode acontecer é que, por ser um sistema novo para algumas pessoas, talvez possa ter pouca atratividade e insegurança para os colaboradores. O gestor D afirma que uma das principais desvantagens é que os funcionários podem não encarar o *e-Learning* como uma possibilidade de aprendizado e, assim, não ter comprometimento. De acordo com o gestor E, existe uma grande desvantagem na implantação do sistema, que seria a possibilidade de os funcionários “copiarem” os testes e avaliações uns dos outros.

Como se pode perceber, a visão dos gestores vai ao encontro do que é apresentado na literatura sobre desvantagens do *e-Learning*. A separação entre quem ensina e quem aprende pode causar um certo impacto nas pessoas que irão utilizar esse tipo de treinamento e para aqueles que não se atualizam e são contrários a grandes mudanças. Essa rejeição não é causada somente pelos usuários, mas pelas organizações também.

Porém, apesar das desvantagens, de acordo com os entrevistados, o *e-Learning* traria resultados positivos para a empresa. O gestor B tem a seguinte opinião: “A implantação do *e-Learning* só traria resultados positivos, pois além da redução de custos, pode-se avaliar o funcionário pelo seu interesse em aprender” (GESTOR B). O gestor C acredita plenamente na viabilidade do sistema, pois é uma forma eficiente de treinar as pessoas. O entrevistado D comenta que como o sistema é de fácil acesso, vai agregar muitos pontos para empresa e funcionários. O gestor E acredita que os resultados podem ser positivos desde que haja comprometimento entre empresa e funcionários.

Nas entrevistas, em relação à questão sobre o conhecimento da ferramenta, verificou-se que a maioria dos gestores tem conhecimento, porém somente dois dos entrevistados souberam falar realmente do assunto, demonstrando interesse na área. O restante já ouviu alguém comentar que fez cursos à distância ou mesmo disciplinas à distância em cursos superiores.

O gestor A expõe o seu conhecimento: “*e-Learning* é uma plataforma EAD onde se aplica ao desenvolvimento para universidades / empresas” (GESTOR A). Para o gestor B, no *e-Learning* o professor pode ser substituível (opinião contrária à literatura sobre *e-Learning*) e o aluno deve ter

disponibilidade de tempo para acessar os conteúdos. O gestor C admite não ter muito conhecimento sobre o assunto, mas já teve uma noção sobre o sistema devido a comentários de colegas que cursam disciplinas à distância ou mesmo as informações que a própria internet mostra. O entrevistado D comentou que, como trabalha como coordenador da equipe médica e tem essa formação acadêmica, sempre que pode, faz atualizações e cursos específicos através da internet. O entrevistado E afirma que conhece o sistema *e-Learning* através de pessoas que estudam através desta modalidade de ensino e também através de notícias na imprensa.

Quando foi questionada a viabilidade do sistema se o mesmo fosse implantado, três dos entrevistados acreditam que é possível e viável a implantação do *e-Learning* na empresa, enquanto os demais não. O gestor A afirma que no momento não seria ideal. O gestor B acredita que esse tipo de sistema teria uma boa viabilidade. O entrevistado C comenta que, apesar de ser um ótimo sistema, pode se tornar caro e que no momento não seria viável pela questão financeira. Porém, afirma que com os projetos existentes, a implantação será feita. Em contrapartida, o entrevistado E afirma que mesmo sendo um sistema caro, o ganho que irá ocorrer para empresa e funcionários é imenso, pois toda a forma de agregar conhecimento na atualidade é viável. A empresa pode ter um investimento no início, mas seus custos serão reduzidos à medida que os treinamentos iniciarem. Concordando com o gestor E, o gestor D acredita que é um sistema totalmente viável, pois auxilia na capacitação e crescimento dos funcionários.

Na percepção dos gestores, uma questão importante é a redução de custos. Conforme Jacobsohn [5] já apontava, o *e-Learning* em termos financeiros realmente traz a redução do custo com viagens, além do ganho dos alunos com custo de oportunidade decorrente da menor duração dos cursos. Em termos de gestão do curso, o *e-Learning* traz maior facilidade e rapidez para atualizações.

Para os entrevistados a adequação seria fácil, mas para isso seria necessário que todos tivessem acesso à ferramenta e disponibilidade de tempo para efetuar as tarefas. Como forma de treinamento padrão, os funcionários devem buscar muitas informações, até mesmo fora de seu horário de expediente. O gestor A comenta que os funcionários podem se adequar

perfeitamente desde que tenham as ferramentas necessárias para utilização do sistema. Para o gestor B, sendo um treinamento padrão, os funcionários “devem se adequar” de acordo com o que a empresa disponibiliza. O que deve ocorrer é o funcionário buscar a informação. O entrevistado C acredita que os funcionários ficariam muito à vontade para aprender, pois a empresa estaria proporcionando conhecimento. Acredita que tudo que for planejado para agregar valor será muito bem utilizado. O gestor D complementa que os funcionários se moldariam ao sistema sem problemas. O gestor E afirma que a adequação pode ocorrer naturalmente, mas que os gestores devem estar atentos à programação de cursos para liberar os funcionários ao longo do dia.

5 - Considerações finais

Com o estudo de caso realizado na Porto Alegre Clínicas, ficou constatado que a implantação do *e-Learning* é possível na empresa. O conhecimento que os entrevistados apresentam sobre o *e-Learning* facilita, de certa forma, a sua implantação na empresa.

De acordo com as entrevistas, o *e-Learning* possui um grande potencial. Os entrevistados apontaram as principais vantagens, desvantagens e resultados a serem obtidos através de uma possível implantação do sistema na empresa. Para que haja uma eficiente implantação, inicialmente todos os envolvidos no projeto devem apresentar à diretoria e aos colaboradores o que o *e-Learning* possui de benefícios. De acordo com os entrevistados, algumas vantagens para a implantação do sistema são: flexibilidade, conhecimentos agregados para os funcionários, além de redução de custos com salas, equipamentos e pessoas disponíveis para treinar os funcionários. Essas idéias vão ao encontro das idéias de Rosenberg [6], ao afirmar que o *e-Learning* diminui custos, melhora a resposta da empresa, o conteúdo é apresentado na hora certa e da forma mais confiável, dentre outras vantagens.

Como todo sistema, o *e-Learning* também possui algumas desvantagens. Os gestores temem que a falta de equipamentos possa ser considerada uma grande desvantagem nesse método de ensino, como também a falta de organização por parte dos funcionários, que podem, de certa forma, se atrapalhar e não seguir suas atividades de acordo com o previsto.

Enquanto alguns gestores são totalmente a favor, outros possuem dúvidas em relação ao *e-Learning*. Mesmo assim, acredita-se que implantação pode ocorrer, desde que sejam apontadas as dificuldades que podem existir com esse método de ensino.

Para finalizar, ressaltam-se algumas limitações do estudo de caso. Este se tornou limitado principalmente devido à quantidade de entrevistados. Não foi uma amostra grande, pois conforme as entrevistas foram sendo feitas, notou-se que em alguns casos as respostas tornaram-se repetitivas.

Como sugestão para estudos futuros propõe-se a possibilidade de replicar esta pesquisa em outra empresa, assim como outros estudos e pesquisas relacionadas à implantação do *e-Learning*, por ser um tema complexo e atual. Estudos que investiguem, além da percepção dos gestores, também a percepção dos funcionários seriam interessantes.

Referências

- [1] O. Bueno, “Desvendando o e-RH”. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 27 de abr. 2008, 20h28min.
- [2] G. Milkovich, J. W. Boudreau, “Administração de recursos humanos”, São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] G. G. Boog (coord), “Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações”, São Paulo: Makron Books, 2001.
- [4] M. K. Nakayama, R. A. Silveira, B. S. Pilla, “Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino à distância”. In: M. K. Nakayama, B. S. Pilla, E. Binotto, e-RH: Conceitos e práticas de RH eletrônico, Passo Fundo: UPF, 2006.
- [5] L. V. Jacobsohn, “A contribuição do e-Learning no desenvolvimento de competências do administrador: considerando o estilo de aprendizagem do aluno de graduação”, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de São Paulo, 2003.
- [6] M. J. Rosenberg, “E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital”, São Paulo: Pearson Education, 2002.