

OS RESULTADOS DO *E-LEARNING* NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Porto Alegre – RS – Março 2010

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

Silvia Becker Raupp Rolim – Centro Universitário Metodista IPA – silviraupp7@hotmail.com

Categoria E – Gerenciamento e Logística

Setor Educacional 4 – Educação Corporativa

Natureza A – Relatório de Pesquisa

Classe 1 – Investigação Científica

RESUMO

O e-Learning é uma ferramenta estratégica para gestores, que vem crescendo e apresentando vantagens significativas no ambiente corporativo. Assim, a partir de uma revisão da literatura sobre treinamento e desenvolvimento e, principalmente, sobre e-Learning, esta pesquisa buscou verificar como os gestores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região percebem os resultados do e-Learning. Para tal, primeiramente descreveu-se o programa de e-Learning utilizado pela organização, para então verificar resultados desencadeados pelo e-Learning e a percepção dos gestores sobre os mesmos. A metodologia foi um estudo de caso, no qual foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a entrevista com a gestora de Ensino a Distância (EAD) da organização e questionários com 61 dos 142 gestores de áreas. Foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo para dados da entrevista e análise estatística para dados do questionário. O resultado revelou que os

gestores possuem uma boa aceitação dos cursos à distância aplicados pela organização, identificando como resultados do e-Learning a redução de custos, a acessibilidade aos cursos e aceitação dos servidores, dentre outros aspectos.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; Educação Corporativa; e-Learning.

1 - Introdução

A utilização de ferramentas tecnológicas de sistemas de educação corporativa é uma prática utilizada pela Gestão de Pessoas para viabilizar seus programas de treinamento e desenvolvimento. Esta prática está relacionada principalmente à redução de custos de operacionalização e à disponibilidade dos usuários. Assim, a tecnologia tem ajudado no desenvolvimento de importantes alternativas de ensino e aprendizagem, como a Educação a Distância (EAD), também conhecida, no âmbito corporativo, como *e-Learning*.

A Gestão de Pessoas pode utilizar o *e-Learning* para atingir as metas da empresa, através do autodesenvolvimento dos colaboradores. Além disso, o *e-Learning* possibilita uma formação personalizada onde o usuário aprende de acordo com sua necessidade e seu ritmo, atendendo as necessidades da organização no que se refere ao desempenho profissional.

Neste processo, é importante o envolvimento dos superiores conjuntamente com a área de Gestão de Pessoas e a equipe que dirige o programa de *e-Learning*, deixando claros os objetivos do programa com vistas a avaliar os resultados.

Sua aplicabilidade deve ser analisada, principalmente, no que se refere à qualidade da aprendizagem e os resultados desencadeados. Portanto, o problema de pesquisa é: Como os gestores do Tribunal Regional da 4ª Região percebem os resultados do *e-Learning*? Os objetivos específicos são: descrever o programa do *e-Learning* da organização; identificar resultados desencadeados pelo *e-Learning* e verificar a percepção dos gestores em relação ao *e-Learning*.

Tendo em vista a expansão do *e-Learning* nas organizações, justifica-se, portanto um estudo sobre percepção dos gestores frente aos resultados

apresentados pelo mesmo. Assim, é importante verificar se o treinamento e desenvolvimento através desta ferramenta contribuem satisfatoriamente para a organização. A seguir, apresentam-se os conceitos que dão sustentação ao estudo.

2 - Treinamento e desenvolvimento

Para Boog (2006, p. 283), “treinamento é o processo de efetuar mudanças no comportamento da pessoa, aplicando aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa” [1]. Assim sendo, favorece o desenvolvimento dos colaboradores que, por sua vez, desempenharão suas atividades em prol de um melhor desempenho da organização.

O treinamento é realizado de acordo com as necessidades da organização. Além do treinamento, cabe conceituar a atividade de desenvolvimento de pessoas. Para Chiavenato [2], desenvolvimento é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional.

O termo treinamento é, na maioria das vezes, utilizado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa em estimular o aprendizado de seus colaboradores. Entretanto, ele é mais focado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo. O desenvolvimento é voltado a ampliar as habilidades dos colaboradores para futuras responsabilidades [3].

Com a educação corporativa nas empresas, verifica-se uma mudança na concepção das atividades de Treinamento e Desenvolvimento, abrindo espaço para novas metodologias, como o treinamento online, o *e-Learning*.

A utilização de tecnologia em programas de educação corporativa oferece diversas vantagens, como redução do deslocamento de funcionários para capacitação e desenvolvimento das habilidades das pessoas [4].

3 - E-Learning

Para Rosenberg [5], *e-Learning* refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho. A tecnologia da internet consegue solucionar

grande parte dos problemas e limitações do treinamento presencial, tornando viável a implementação de treinamentos corporativos à distância.

O *e-Learning* entra na organização como uma estratégia, pois envolve os colaboradores sem que eles se ausentem do ambiente de trabalho. É, assim, uma poderosa ferramenta de acesso aos colaboradores, estimulando o desenvolvimento pessoal e empresarial [6].

O *e-Learning* veio oferecer às organizações a oportunidade de desenvolver as competências necessárias através do desenvolvimento de treinamento em tempo hábil, suprimindo a necessidade de uma estratégia educacional que possibilita aliar tempo, espaço, economia e qualidade [7].

No âmbito da administração pública, a internet tem facilitado a capacitação dos servidores para condução das atividades governamentais [8]. Ainda segundo estes autores, a capacitação dos servidores públicos via EAD contribui para que possam resolver problemas nos seus postos de trabalho, envolvendo conceitos de gestão pública, além de formar comunidades virtuais de servidores interessados em discutir e trocar informações sobre trabalho, podendo dar maior agilidade aos atendimentos e às práticas de gestão administrativa.

A implementação de projetos de *e-Learning* constitui-se de três pilares: tecnologia, gestão do conhecimento e conteúdo. No primeiro pilar, a tecnologia define o modelo que vai ser empregado para distribuir o conhecimento. O segundo pilar refere-se à gestão do conhecimento, ou seja, é um processo em que a organização vai disseminar o conhecimento, direcionando-o aos setores e a quem precisa. No terceiro pilar está o conteúdo que é direcionado para os objetivos em busca de resultados [9].

Toda infra-estrutura do *e-Learning* deve ser planejada de acordo com os objetivos da organização. O planejamento vai desde a supervisão pedagógica até os objetivos do aprendizado com o intuito de ter um melhor acompanhamento do treinamento/desenvolvimento por parte dos gestores.

Na medida em que o *e-Learning* se amplia na organização expandindo-se para o público interno e externo, muda o papel dos gestores, implicando na cultura e na estrutura da organização de treinamento, abrindo um leque de vantagens competitivas [10].

4 - Procedimentos metodológicos

A abordagem utilizada nesta pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo. Estudou-se o caso de uma organização que possui o *e-Learning* implementado para capacitação de seus servidores. Escolheu-se o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, pela acessibilidade e conveniência.

Participou da pesquisa a gestora da seção de EAD da organização com uma entrevista de profundidade e os gestores de áreas através do questionário. Esta população compreende gestores de áreas das 115 varas, 7 postos e 20 seções de Distribuições dos Feitos em todo o estado do Rio Grande do Sul, totalizando 142 gestores. O questionário foi enviado a todos, obtendo-se ao total 61 questionários válidos, ou seja, uma taxa de retorno de aproximadamente 42%, que foi considerada representativa a partir do cálculo do tamanho da amostra.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: entrevista de profundidade, questionário e análise de documentos. A entrevista foi realizada com a gestora de EAD da organização a fim de coletar informações que permitam descrever o programa de *e-Learning* e identificar seus resultados na empresa. A entrevista foi realizada na seção de EAD, foi gravada e teve duração de aproximadamente 20 minutos.

O questionário foi aplicado com os gestores de áreas, visando identificar resultados que o *e-Learning* desencadeou e a percepção dos mesmos sobre o programa. A aplicação ocorreu através da ferramenta *Adobe Presentation* e ficou disponível para resposta durante 15 dias.

A análise documental foi desenvolvida com base em material elaborado pela organização tais como manuais e informativos, onde se obteve dados como histórico da EAD na organização e manuais de elaboração de curso EAD e de acesso. A análise de conteúdo foi realizada a partir dos dados da entrevista e dos documentos. A análise estatística foi utilizada para tratar os dados coletados pelo questionário. Realizaram-se distribuições de frequência de cada uma das variáveis através de análise descritiva.

5 - A organização estudada e seu programa de *e-Learning*

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT da 4ª Região) reconhece a aprendizagem como elemento estratégico para seu

desenvolvimento institucional. Como forma de incentivar o crescimento de seus servidores, regulamentou um Programa de Capacitação Permanente.

O EAD foi um projeto implementado nacionalmente pelo Conselho Nacional da Justiça do Trabalho. Este projeto foi pensado em nível nacional em Brasília e depois distribuído com as especificações a todos estados do Brasil. Estas distribuições foram divididas em duas etapas, sendo que na primeira etapa foi contemplado o TRT do RS. O projeto foi realizado no final do ano de 2006. No meio do ano de 2007 o primeiro curso entrou no ar, sem turmas simultâneas. Já no ano de 2008 foram realizadas 115.000 horas de cursos online, com turmas simultâneas. A organização contou com uma consultoria para apoio à implementação do EAD.

Atualmente a organização utiliza fórum, chat e vídeo conferência, mas com algumas dificuldades devido à internet banda larga. No sistema há a possibilidade de realizar exercícios, que geram relatórios de acertos e enquetes.

O referencial teórico-pedagógico utilizado para o EAD na organização seguiu as recomendações da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI da UNESCO, que entende a educação como uma ação que é processada ao longo de toda a vida. Foram desenvolvidas ações de *endomarketing*, com os objetivos de buscar a adesão dos gestores e servidores ao projeto e mitigar as resistências iniciais ao processo de inovação que se iniciava na organização.

O desenvolvimento do conteúdo é feito pela gestora de EAD e transmitido para o designer gráfico, que trabalha diretamente nas ferramentas de desenvolvimento de conteúdo, colocando imagens e utilizando as ferramentas adequadas para cada caso.

O EAD é gerenciado pela seção de EAD, criada em agosto de 2008. No início, foi implantado pela seção de capacitação onde são realizadas as ações de treinamento presencial. Em função do crescimento da demanda por EAD, teve que ser criada uma seção específica porque os processos de trabalhos são muito diferenciados. Todo gerenciamento é feito on-line pela própria ferramenta. Com base em relatórios ao longo do curso e após o curso, nas ações de tutoria e em levantamentos estatísticos, são realizados ajustes a cada turma.

A equipe que trabalha no desenvolvimento do EAD é composta por um chefe de seção que desempenha a função de coordenadora pedagógica, realizando os roteiros pedagógicos e contratos de instrutores. Esta gestora possui um substituto que trabalha em conjunto na gestão de expediente e processos para que sejam aprovados pela administração.

Outros servidores, com auxílio de uma estagiária de nível superior, trabalham com a autenticação dos usuários. Esta auxilia na divulgação dos cursos através de e-mail, no recebimento das inscrições de matrículas e geração de senhas para usuário, ação que está se tornando rara, pois praticamente todos os usuários do interior já estão cadastrados no sistema. Toda equipe acompanha o desenvolvimento das turmas. Quando há turma no ar todos acompanham e realizam ações de correção.

Desde 2009, novas soluções tecnológicas estão sendo incorporadas para que sejam fundadas as comunidades virtuais de aprendizagem. Essas comunidades serão alavancadas por problemas e/ou necessidade de compartilhar situações dentro do ambiente organizacional. Haverá uma descentralização do ambiente virtual, de forma que os coordenadores e integrantes destas comunidades possam gerenciar membros e conteúdos.

6 - Resultados desencadeados pelo e-Learning

Na organização, ao final de cada curso, é disponibilizada a avaliação na própria plataforma, que depois é tabulada.

Todos os servidores aprovam os cursos e não apresentam resistência para inscrições. No início do projeto, pensou-se que não haveria muita demanda pelos cursos, mas não foi o que aconteceu. Todos os cursos têm uma demanda muito alta e cada curso abrange cerca de 1.500 servidores. Os poucos cursos aplicados tem grande impacto e repercussão no sentido de ter muitos servidores participantes.

A organização possui dificuldade de banda larga para acesso aos cursos, o que está sendo superado, pois os servidores acessam os cursos nas suas residências fora do horário de trabalho. Notou-se que muitos servidores do interior, mesmo estando a mais de cinco anos no Tribunal, só conseguiram realizar seu primeiro curso na organização, porque foi disponibilizado via EAD, sendo este uma ferramenta de democratização do conhecimento.

A equipe EAD conta com o apoio da secretaria de informática, que é responsável pelas instalações, configurações das estações de trabalho da equipe de EAD e toda infra-estrutura a qual o EAD utiliza.

Existe forte aceitação dos cursos aplicados. Os cursos oportunizaram aos servidores uma melhor qualificação nas suas atividades de rotinas e esclareceu as principais atividades técnicas, com os cursos de coleta de padrões para perícia e cálculo trabalhista. Na visão dos respondentes, constatou-se um alto grau de impacto sobre o desempenho dos servidores que os realizaram.

A organização tem como projeto para dois anos trabalhar com cursos relacionados a processos de trabalhos específicos, ou seja, atingindo um público que necessita de uma qualificação específica para sua função, e ao mesmo tempo vai oportunizar treinamento para todos, atingindo grandes demandas.

Os ótimos resultados obtidos tomando-se por base as avaliações realizadas com os usuários revelam que o EAD rompeu paradigmas e significou uma grande mudança organizacional.

Na visão dos gestores, os treinamentos aplicados pela equipe de EAD reduzem os custos e, além disso, possibilitam o aumento de servidores treinados, pois a organização possui postos em todo estado. O questionamento de ampliar a troca de conhecimento apresentou uma menor concordância, mas mesmo assim a grande maioria dos gestores percebe que o *e-Learning* proporciona troca de conhecimento em qualquer lugar do estado.

Buscando verificar a percepção dos gestores de equipe em relação ao EAD como ferramenta para qualificação dos servidores, verificou-se que 56% concorda totalmente e 41% concorda, totalizando 97% de concordância que o EAD possibilitou para os servidores a oportunidade de treinamento e desenvolvimento dentro da organização. Os 3% restantes não concordam e nem discordam, percentual este que pode ser transformado positivamente no decorrer de implementação de novas soluções tecnológicas e novos cursos que a organização está propondo.

Através do levantamento de dados, pode-se também observar que dos gestores de equipe, 50% concorda totalmente e 43% concorda que os cursos de T&D aplicados EAD são uma alternativa de qualidade.

Os gestores concordam que o *e-Learning* é aceito pelos servidores, vêem novas oportunidades profissionais para os servidores e concordam que os cursos de são de fácil acesso para os servidores, pois possibilitam aos servidores cursar em qualquer lugar e hora.

7 - Considerações finais

Através da pesquisa realizada, constatou-se que mesmo em se tratando de uma organização pública, onde a estabilidade traz segurança, verifica-se que os gestores e servidores estão engajados no desenvolvimento da organização, fazendo uso da tecnologia para buscar o aperfeiçoamento, objetivando qualidade na prestação de serviço à sociedade. O *e-Learning* colabora nesse processo e demonstrou ter aceitação pelos gestores, sendo os resultados satisfatórios para seus colaboradores. O pressuposto de que o *e-Learning* proporcionava aos servidores um crescimento como profissional e possibilidades de novas oportunidades dentro da organização foi confirmado com a pesquisa.

A partir das análises feitas é possível fazer algumas considerações a respeito da visão dos gestores referente à aplicabilidade do *e-Learning* tais como: redução dos custos se comparado ao método presencial que a organização praticava; aumento do número de servidores treinados no interior do estado, pois a demanda para treinamentos aumentou com o EAD; troca de conhecimento entre servidores em qualquer lugar do estado; oportunidade de o servidor obter o conhecimento com fácil acesso e aceitação da forma de aplicação, proporcionado liberdade ao servidor.

Como sugestão à organização pesquisada, propõe-se que o setor de Recursos Humanos desenvolva uma forma de envolver ainda mais os gestores com os treinamentos, especialmente nos treinamentos à distância. Como sugestões de estudos futuros, propõe-se estudos que visem desenvolver melhores ferramentas de *e-Learning* e de avaliação de resultados de *e-Learning*. Uma pesquisa com os servidores também contribuiria à organização.

Como toda pesquisa, este estudo possui suas limitações. Por se tratar de um estudo de caso, realizado em uma organização específica, seus resultados não podem ser generalizados a outras organizações. Porém, o que

se identificou neste estudo corrobora a teoria sobre os resultados que o *e-Learning* pode desencadear para as organizações.

Referências

- [1] M. Boog, “O processo de crescimento pessoal e as essências florais”. In: G. Boog; M. Boog (Orgs), “Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações”, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [2] I. Chiavenato, “Recursos humanos na empresa”, São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] G. Bohlander; G. Snell; A. Sherman, “Administração de recursos humanos”, São Paulo: Thomson, 2005.
- [4] M. K. Nakayama; R. A. Silveira, “Ensino a distância nos programas de capacitação”. In: C. Bitencourt (Org), “Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais”, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [5] M. J. Rosenberg, “*E-Learning*: implementando com sucesso aprendizado *online* na sua empresa”, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- [6] R. P. da Silva; F. A. R. Serra; M. A. de Lima, “O *e-Learning* e a estratégia competitiva”. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, Porto Alegre, Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005, p. 3376-3383.
- [7] B. R. G. da Silva et al., “Rapid *e-Learning*: atendendo as expectativas da educação corporativa”. In: Congresso Nacional de Educação a Distância, 12º, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ABED, 2005.
- [8] T. T. Silva; S. Z. Coelho; J. A. Valente, “A educação baseada no paradigma da produção em massa, de servidores do Estado via cursos on-line: potencializando a capacidade de pensar e criar do aprendiz”. In: E. J. Ricardo (Org.), “Educação corporativa e educação a distância”, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- [9] E. P. E. Marques, “Análise de um projeto de educação a distância executado por meio de recursos eletrônicos (*e-Learning*): estudo de caso”, 2005, 139f, Dissertação, Mestrado em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.
- [10] M. G. Moore; G. Kearsley, “Educação a distância: uma visão integrada”, São Paulo: Thomson, 2007.