

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO *E-LEARNING*: UM ESTUDO EM EMPRESAS EM DIFERENTES ESTÁGIOS DE IMPLANTAÇÃO

Porto Alegre – RS – Abril 2010

Bianca Smith Pilla – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre – bianca.pilla@poa.ifrs.edu.br

Selda Engelman – Centro Universitário Metodista IPA – selda@terra.com.br

Categoria E – Gerenciamento e Logística

Setor Educacional 4 – Educação Corporativa

Natureza A – Relatório de Pesquisa

Classe 1 – Investigação Científica

RESUMO

A sociedade globalizada experimenta inovações tecnológicas que acontecem com muita rapidez. Uma destas inovações é o e-Learning, sistema de ensino à distância utilizado por várias organizações, que contribui no atendimento da alta demanda por uma educação continuada por parte dos profissionais dos diversos setores da economia. Sua implantação nas empresas precisa ser bem planejada para que possíveis resistências sejam minimizadas e o seu potencial seja aproveitado ao máximo. Por isso, é fundamental neste processo o apoio dos gestores e, assim, o presente trabalho investiga como os gestores de duas

empresas em diferentes estágios de implantação do e-Learning percebem esta implantação. A pesquisa consiste num estudo de dois casos: um de uma empresa que ainda não implantou o e-Learning e outro de uma empresa que já o implantou. Três gestores de cada uma das empresas foram entrevistados. Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. O estudo aponta que as vantagens obtidas com o treinamento através do e-Learning superam as desvantagens e resultados positivos da utilização deste sistema podem ser encontrados em empresas que o implantaram.

Palavras-chave: *e-Learning*; treinamento; recursos humanos; implantação.

1 - Introdução

A sociedade globalizada experimenta inovações tecnológicas que acontecem com muita rapidez, gerando uma demanda alta por uma educação continuada por parte dos profissionais dos diversos setores da economia. As empresas, também preocupadas com a capacitação profissional, contam, muitas vezes, com um importante recurso para desenvolver a educação corporativa: a educação a distância, a qual, no ambiente corporativo, é mais conhecida como *e-Learning*.

O *e-Learning* é um método de ensino utilizado em situações em que professores e alunos estão separados geograficamente e/ou temporalmente e, para sua comunicação, utilizam tecnologias da informação, principalmente aquelas baseadas na Internet. Nas empresas, o *e-Learning* vem sendo um grande aliado para a capacitação de pessoas. Porém, para que este método de ensino realmente funcione e obtenha sucesso, é necessária a conscientização de todos envolvidos neste processo. Os gestores têm papel fundamental e devem estar atentos à implantação e ao desenvolvimento do *e-Learning* na empresa. É comum encontrar pesquisas sobre a percepção de estudantes (usuários) que utilizam o *e-Learning*, porém, num contexto corporativo, é importante conhecer a percepção não apenas dos estudantes, mas também dos gestores destes usuários.

Wachilewski [1] desenvolveu um estudo de caso neste sentido, ao investigar a percepção de gestores de uma empresa da área da saúde sobre a implantação do *e-Learning* na mesma. A partir de suas sugestões de estudos

futuros, realizou-se a presente pesquisa, dando sequência a esta proposta, Portanto, o problema de pesquisa que se apresenta é: Como os gestores de duas empresas em diferentes estágios de implantação do *e-Learning* percebem esta implantação?

Pretende-se contribuir para as empresas participantes com subsídios à implantação do *e-Learning*. No que tange ao âmbito acadêmico, espera-se obter dados que possam apontar aspectos relevantes para um futuro modelo de implantação de *e-Learning* em empresas. Para esta pesquisa, foram estudadas duas empresas: uma que ainda não implantou e uma que já implantou o *e-Learning*.

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 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 seja 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 implantam quanto para quem tem a oportunidade de ingressar neste sistema, pois o nível de envolvimento é grande. Para um bom aprendizado é necessária muita dedicação do aluno, 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*, como diminuição de custos, melhora na 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 metodologia desta pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos, a partir dos quais foi verificada a percepção de gestores de empresas em relação à implantação do *e-Learning*. Os casos estudados são duas empresas privadas: uma que ainda não implantou (Ouro Branco Embalagens) – empresa “A” – e uma que já implantou o *e-Learning* (Carhouse Toyota) para a capacitação de seus funcionários – empresa “B”.

Os respondentes foram os gestores dessas empresas. Estas foram escolhidas por acessibilidade e conveniência, além do interesse que as mesmas manifestaram em participar da pesquisa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada. Na empresa A foram entrevistados os três gestores individualmente. Na empresa B, foram

entrevistados três gestores de um total de cinco, contemplando o Diretor de Planejamento, a Supervisora de Qualidade das Vendas e o Gerente Geral da empresa. Os roteiros de entrevista foram elaborados a partir do referencial teórico e consistem nas questões a seguir

| Categorias de análise | A – Empresa que ainda não implantou | B – Empresa que já implantou |
|---|---|--|
| Conhecimento do <i>e-Learning</i> (A) ou Vantagens sobre concorrentes (B) | O <i>e-Learning</i> é um sistema de aprendizado a distância que utiliza a internet como principal ferramenta. Você conhece esse sistema? | Que vantagens a empresa pretende obter sobre seus concorrentes de mercado com a implantação do <i>e-Learning</i> ? |
| Vantagens e desvantagens | Em sua opinião como gestor desta empresa, quais seriam as vantagens/desvantagens para a organização e funcionários sobre a implantação do <i>e-Learning</i> ? | Em sua opinião como gestor desta empresa, quais são as vantagens/desvantagens para a organização e funcionários sobre a implantação do <i>e-Learning</i> ? |
| Viabilidade (A) ou Dificuldades (B) | Na sua percepção, qual seria a viabilidade se o processo de implantação fosse definido? | Na sua percepção, quais foram as dificuldades encontradas durante a implantação? |
| Resultados | Para esta empresa, o <i>e-Learning</i> pode trazer resultados positivos na sua implantação? Quais? | Para esta empresa, quais foram os principais resultados do <i>e-Learning</i> ? |
| Resistência dos funcionários | Em sua opinião, os funcionários irão se adequar a esse tipo de ferramenta de aprendizagem? | Em sua opinião, como os funcionários se adequaram a ferramenta e como a gerência lidou com as resistências? |

Para interpretação dos dados coletados, foi realizada uma análise de conteúdo, facilitando o entendimento e a interpretação dos mesmos.

4 - Descrição e análise dos resultados

Nesta seção, são caracterizadas as empresas pesquisadas e, a seguir, descrita a percepção de seus gestores sobre a implantação do *e-Learning*.

4.1 - Empresa que ainda não implantou o *e-Learning*

A empresa A, que ainda não implantou o *e-Learning*, é a Ouro Branco Embalagens, com sede em Camaquã/RS. Possui 23 operários e 3 diretores:

financeiro, comercial e geral. A empresa trabalha 24 horas por dia, 6 dias na semana.

A Ouro Branco Embalagens é uma empresa que surgiu há 6 anos no mercado e está em constante expansão. Os produtos Ouro Branco aos poucos foram conquistando a preferência dos clientes. O diferencial está na preocupação constante com a qualidade dos produtos e o atendimento aos clientes. Sua visão para o futuro é o aprimoramento técnico dos profissionais, crescimento responsável e crescimento para todos (colaboradores, empresa e clientes).

4.2 - Empresa que já implantou o *e-Learning*

A empresa B, que já implantou o *e-Learning*, é a CarHouse Toyota, concessionária de veículos da marca Toyota, localizada em Porto Alegre/RS.

O *e-Learning* nesta empresa foi implantado por determinação da fábrica, no início de ano de 2009. Esta passou a exigir que os funcionários de suas representações deveriam se capacitar através de *e-Learning*. Além disso, todos os novos colaboradores são treinados por *e-Learning*.

Antes de 2009 os treinamentos aconteciam no formato presencial e, após essa data, todos treinamentos passaram a ser em formato de *e-Learning*. Eles abrangem capacitação em vendas, padrões básicos de atendimento, matemática financeira, dentre outros cursos.

4.3 - Percepções dos gestores sobre a implantação do *e-Learning*

A seguir, apresentam-se os resultados das entrevistas realizadas nas empresas.

- **Conhecimento do *e-Learning*:** na empresa A, dos três gestores entrevistados, dois conheciam superficialmente o *e-Learning*. Um deles é ilustrado a seguir: “Já ouvi falar do *e-Learning*, algum conhecimento tenho, mas no aprofundamento não. Nunca li nenhuma matéria a respeito, só ouvi falar”. (ENTREVISTADO 2)

- **Vantagens sobre os concorrentes obtida com o *e-Learning*:** na empresa B, os gestores afirmam que o *e-Learning* trouxe vantagem para a empresa em relação à concorrência. Com esta modalidade de ensino, há uma

maior capacitação dos funcionários e um conhecimento amplo do produto por toda equipe.

- **Vantagens e desvantagens:** na empresa A, em geral, os gestores acreditam que a implantação do *e-Learning* seria vantajosa se tratando de uma nova oportunidade de aprendizagem. Um gestor afirmou: “Não vejo desvantagens. Qualificar os funcionários, independente da técnica, não traz nenhuma desvantagem” (ENTREVISTADO 3).

Porém, os três são unânimes em relação às possíveis desvantagens. O trio de diretores acredita que a maior dificuldade está no baixo grau de qualificação e aprendizagem dos funcionários para poderem ser treinados via *e-Learning*.

Além disso, um deles menciona outra desvantagem que é o fato de que, nesta empresa, muitos treinamentos são práticos. Segundo esse gestor, “coisas mais técnicas, a parte de instrução, por exemplo, não sei se à distância eles conseguiriam aprender a parte prática” (ENTREVISTADO 1).

Na empresa B, os gestores afirmam que, com o *e-Learning*, há uma redução de custo em treinamento. Salientam que há uma alta capacitação do quadro funcional, com elevado conhecimento do produto, o que gera uma melhora da qualidade de atendimento ao cliente.

Por outro lado, também na empresa B, os gestores percebem resistência dos colaboradores e o elevado tempo despendido para realização dos treinamentos via *e-Learning*.

- **Viabilidade de implantação do e-Learning:** na empresa A, para dois gestores, há viabilidade de implantar o *e-Learning* em relação à infraestrutura, ou seja, a empresa já possui suporte de informática. O que poderia tornar inviável é a falta de hábito dos funcionários com as tecnologias. Já outro gestor argumentou que, para saber se era possível ou não a implantação, teria que fazer um projeto, levantando dados, analisando custos.

- **Dificuldades na implantação do e-Learning:** na empresa B, os gestores afirmam que houve resistência de quem não conhecia o *e-Learning*. Porém, apesar da insegurança dos colaboradores, eles acreditam que o treinamento nessa modalidade é capaz de cumprir o seu papel.

- **Resultados:** na empresa A, segundo os gestores, se as dificuldades com a qualificação dos funcionários fossem superadas, o *e-Learning* traria benefícios.

Na empresa B, os gestores reconhecem resultados concretos do *e-Learning*, tais como a velocidade com que a informação é disponibilizada aos colaboradores, muito mais rápida do que nos treinamentos convencionais presenciais, e o custo mais baixo de treinamento. Indiretamente percebem a influência do *e-Learning* no negócio, proporcionando uma melhor taxa de fechamento, maior fidelização de clientes e maior poder de negociação.

- **Resistência dos funcionários:** na empresa A, os diretores acreditam que haveria resistência em relação ao *e-Learning*.

Na empresa B, para um dos gestores, houve alguma resistência aos treinamentos via *e-Learning* e que as poucas resistências apresentadas foram referentes aos prazos estabelecidos nos treinamentos, mas isto foi resolvido com a conscientização de todos e com a obrigatoriedade de cumprir o prazo, sob pena de punição. Outro gestor acha que foi difícil lidar com as resistências, mas que “com muita cobrança atingimos os objetivos”. Hoje quando um funcionário é contratado nesta empresa, antes de iniciar seu trabalho, ele primeiramente passa por todos os treinamentos através dos *e-Learning*.

5 - Considerações finais

A partir da pesquisa pode-se concluir que, apesar de vivermos num mundo globalizado, nem todos tem acesso e conhecimento sobre os sistemas que existem para auxiliar no treinamento e aprendizado dos funcionários. Além disso, apesar de o *e-Learning* ser um sistema de ensino à distância, rápido e de baixo custo, pode existir muita resistência, por parte dos funcionários, quanto a sua implantação. Sendo assim, não basta possuir apenas um sistema automatizado. É importante considerar a cultura dos funcionários, pois esta influencia muito no desempenho, tornando o *e-Learning* vantajoso ou não.

Por outro lado, todo processo de aprendizado proporcionado pelo *e-Learning* é bem visto, e ele, em geral, é possível de ser implantado. No entanto, essa implantação só é possível se houver a conscientização dos funcionários da importância desse sistema e dos benefícios que lhes pode proporcionar.

Constata-se também que, apesar de o *e-Learning* como ferramenta de treinamento nas organizações não ser um método novo, não é comum. Percebe-se que ao implantá-lo, acontecem mudanças e, como consequência, geram reações nos colaboradores que podem ser positivas ou negativas.

Através dessas reações é que se pode analisar o quanto o método é válido, e nesse aspecto de avaliação, o *e-Learning* tem mostrado resultados positivos, como foi exemplificado no caso da empresa B. Porém, resultados negativos também são observados tais como a resistência do colaborador ao novo método. Apesar disso, conclui-se que as vantagens obtidas com o treinamento através do *e-Learning* superam as desvantagens e que colaboradores e organização têm um crescimento técnico e social que lhes garantem vantagens.

Referências

- [1] V. Wachilewski, “Percepção dos gestores sobre a implantação do e-learning na empresa: um estudo de caso na Porto Alegre Clínicas”, Porto Alegre: Centro Universitário Metodista, 2009.
- [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.