

Área Temática: Recursos Humanos

Título do Artigo:

O E-Learning Como Instrumento de Educação Corporativa: Um Estudo de Caso

AUTORES

ANDRE FERREIRA

Universidade Federal Fluminense
andre.ferreira10@gmail.com

ANA ALICE VILAS BOAS

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
analiceufrj@gmail.com.br

ILTON CURTY LEAL JUNIOR

UFF - Universidade Federal Fluminense
iltoncurty@vm.uff.br

NATACHA BERTOIA DA SILVA

Universidade de São Paulo
natacha@uol.com.br

HELIANI BERLATO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo
hberlato@usp.br

Resumo:

Este artigo analisa, através de estudo de caso, o processo de implantação do e-learning na SulAmérica Seguros, bem como realiza uma pesquisa exploratória sobre a percepção de seus funcionários sobre a eficácia do e-learning, 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 SulAmérica, 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 e apontam para a necessidade de novos estudos que analisem a diferença do nível de aprendizagem entre cursos e-learning e cursos presenciais e formas de compensar a ausência de contato permanente entre o instrutor e aluno no decorrer do curso.

Abstract:

This article analyzes, through case study, the implantation of e-learning in the SulAmérica Insurance, as well as carries through a research on the perception of its employees on the effectiveness of e-learning, approaching aspects related to the use of the computer science resources, self-discipline, instructor in integral time, level of learning of the courses e-learning, interatividade and graphical quality, advantage to determine the study schedule, relation between the courses e-learning and the abilities essences of the SulAmérica,

applicability of the subjects and the perception of the respondents if e-learning are a trend or fashion passenger. The results indicate that, the acceptance of the methodology e-learning is sufficiently positive on the part of the employees and points with respect to the necessity of new studies that analyze the difference of the level of learning between courses e-learning and actual courses and forms to compensate the absence of permanent contact between the instructor and the pupil.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Treinamento, E-learning

1. Introdução

A utilização do e-learning como uma das ferramentas, talvez a principal, para o desenvolvimento da Educação Corporativa é um desafio que as organizações não podem postergar, e os principais motivos estão relacionados às necessidades tanto dos treinandos quanto às necessidades das próprias organizações. Pelo lado dos treinandos, é uma realidade o fato que 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.

O governo está ampliando os incentivos fiscais para aquisição de microcomputadores e também tem um saldo de aplicação de aproximadamente R\$ 4,6 bilhões do FUST - Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (ZIMMERMANN, 2007). Um dos principais objetivos do FUST é conectar escolas, bibliotecas e centros de saúde à internet. Esses eventos irão contribuir de forma significativa para desenvolver uma sociedade cada vez mais “conectada e eletrônica”.

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 a 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 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.

Neste contexto, o objetivo desse trabalho é analisar a implantação do e-learning na SulAmérica, uma das maiores empresas que atuam no ramo de seguros no Brasil, e, principalmente, investigar a percepção de seus funcionários sobre o 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.

2. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica, além de focar os conceitos relacionados à Educação a Distância - histórico, resistências à sua utilização e revigoramento propiciado pela inovação tecnológica, aborda também aspectos relacionados à Educação Corporativa - os antigos centros de treinamento, o surgimento das Universidades Corporativas e a busca de alinhamento com as estratégias organizacionais.

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 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 treinado 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*.

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 se 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 (2006), 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 Jacobsonhn, 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 uma experiências 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 e-learning 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 e-learning 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 e-learning estes elementos perdem seu efeito e novos elementos ganham importância.
4. Importância da Metodologia e da gestão de mudança	O fator fundamental de um projeto e-learning 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 e-learning. 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.

2.1. 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 disso, 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 ser 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) e (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.

Este trabalho está dividido em duas partes: a primeira descreve a evolução dos cursos baseados em Ensino a Distância SulAmérica, e a inserção do e-learning no seu modelo de Universidade Corporativa. A segunda parte é uma pesquisa exploratória de percepção sobre os cursos e-learning, realizada com funcionários da SulAmérica que trabalham em sua matriz, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

3.1. A empresa pesquisada

A SulAmérica foi fundada em 1895 e nestes 111 anos de existência consolidou-se como uma das maiores empresas do Brasil, atuando nos segmentos de seguro (automóveis, saúde, vida e riscos industriais), previdência privada e investimentos. Fechou o ano de 2006 com aproximadamente 5.600 empregados e sua receita global em 2005 foi de R\$ 6.928.433 mil.

Como fato relevante, em março de 2002, a SulAmérica anunciou um acordo com o ING, pelo qual o grupo holandês passou a deter 49% da *holding* brasileira. Os 51% restantes permaneceram nas mãos dos acionistas originais. Com a parceria, o ING passou a ter participação em todos os ramos de seguro e administração de ativos cobertos pela SulAmérica. Presente em mais de 50 países, o ING tem mais de 160 anos de experiência como prestador de serviços financeiros e é um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo, sendo a maior seguradora internacional na América Latina e uma das cinco maiores seguradoras norte-americanas. Atualmente, o grupo ING tem 115 mil funcionários.

A escolha da SulAmérica se justifica pelo histórico de mais de 20 anos de cursos de ensino a distância, a migração destes cursos para atividades e-learning, a implantação de sua

Universidade Corporativa fortemente ancorada em cursos e-learning e sua média superior a 40 horas de treinamento e-learning por empregado no ano de 2006.

3.2. A pesquisa

A primeira parte do estudo, a evolução do e-learning na SulAmérica, foi realizada através de leitura e análise de documentos pertinentes ao tema, entrevistas semi-estruturadas com gestores da UNIVERSAS - Universidade Corporativa SulAmérica e dos cursos e-learning, consultas ao site da empresa e artigos publicados em revistas especializadas no tema e-learning. A partir dos dados levantados, foi possível contextualizar todo o processo de implantação do e-learning.

A segunda parte, identificação da percepção dos empregados da SulAmérica sobre os cursos e-learning, foi realizada através de pesquisa exploratória, no mês de março de 2007. A coleta de dados foi feita através de questionários impressos, que foram distribuídos pessoalmente por integrantes da equipe de Recursos Humanos da SulAmérica. A pesquisa foi realizada com ocupantes de cargos técnicos, administrativos e gerências de todas as Diretorias. Os respondentes estão situados na Matriz da SulAmérica, na cidade do Rio de Janeiro. Foram distribuídos formulários para 200 funcionários, sendo que o critério de distribuição utilizado foi o de conveniência de acesso, e foram retornados 87 questionários, o que representa uma taxa 43,5%.

O questionário é composto de afirmativas relacionadas ao e-learning, elaboradas após a revisão bibliográfica e a descrição de sua implantação na SulAmérica, 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.

O objetivo principal desta pesquisa exploratória é estabelecer uma agenda de trabalho para futuras investigações.

4 – Análise dos Resultados

4.1 – A implantação e a evolução do e-learning na SulAmérica

Desde 1981 a SulAmérica já adota a metodologia de Ensino a Distância. Os funcionários estudavam por apostila e módulos instrucionais que eram enviados por correspondências internas. Nesta modalidade eram oferecidos três cursos: Básico de Seguros, Seguro de Automóveis e Seguro de Incêndio e Lucros Cessantes.

A primeira experiência da SulAmérica com a metodologia e-learning foi no ano de 2001, com a adaptação dos cursos a distância existentes para cursos e-learning. Como estratégia de lançamento foram desenvolvidos *folders* e cartazes, por agências de comunicação, distribuídos para todos os funcionários da empresa. Com isso o e-learning teve uma grande adesão. Além disso, houve o sorteio de um micro para os participantes que concluíssem o treinamento.

Apesar da grande adesão, alguns funcionários ainda preferiam estudar por apostila, o que gerava uma sobrecarga de trabalho operacional para administrar duas formas de ensino a distância. Assim sendo, visando otimizar o fluxo de trabalho e acelerar a adaptação dos funcionários ao ensino via computador, foram extintos os cursos a distância através de

apostilas. Importante destacar que este projeto pioneiro não tinha interface gráfica atraente, além de baixo nível de interatividade.

Para atrair de forma definitiva os empregados para os treinamentos e-learning, foram aperfeiçoados os cursos existentes com as novas tecnologias de informática e os novos softwares disponíveis no mercado, que propiciavam uma interface gráfica mais amigável e maior nível de interatividade. Além disso, foram criados novos cursos que abordavam temas com aplicabilidade prática e maior apelo profissional.

O Curso de Negociação, quarto curso e-learning da SulAmérica, foi concebido sob estas novas diretrizes. Apresentado no ano de 2003, ele foi desenvolvido em parceria com uma consultoria externa e contou com avanços significativos no que diz respeito à apresentação gráfica e interação. Nesse ponto, uma das atividades do treinamento era um exercício de negociação virtual, em que os alunos participavam via *chat*. A aceitação foi bastante positiva e surgiram diversas demandas para o desenvolvimento de novos cursos e-learning.

Outro avanço foi a implantação do LMS – *Learning Management System* (Sistema de Gerenciamento do Aprendizado) que controlava as informações de acesso, evolução do aluno nos módulos e sua aprendizagem. Esta implantação contou também com o apoio de uma empresa externa especializada, que contribuiu não somente para sua implantação, como também com a prestação do serviço de hospedagem do sistema e dos dados gerados nos treinamentos.

Contudo, a área de treinamento da SulAmérica ainda estava atrelada ao antigo modelo de Treinamento & Desenvolvimento, trabalhando atendendo às necessidades de treinamento das áreas e sem um vínculo direto com os objetivos estratégicos da organização. São três os fatores que contribuíram para uma evolução em direção ao alinhamento das ações de treinamento com a estratégia da organização: a implantação do *Balanced Scorecard*, a implantação do Programa de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento - PGDD e criação da Universidade Corporativa da SulAmérica - UNIVERSAS.

BSC *Balanced Scorecard*: Implantado em 2002 e disseminado por toda empresa a partir de 2006/7, é um elemento chave para que as ações de treinamento possam contribuir de forma clara para o atingimento dos objetivos estratégicos da SulAmérica. Com o desdobramento da estratégia para todos os níveis organizacionais, cada área pode identificar suas necessidades de desenvolvimento alinhadas com a estratégia da empresa.

Programa de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento – PGDD: Visa o desenvolvimento de competências essenciais, sendo que foram definidas cinco competências para todos os funcionários da SulAmérica: foco no resultado, foco no cliente, trabalho em equipe, profissionalismo, autogerenciamento. Para os gestores, além dessas cinco competências, foram acrescentadas mais três: inovação, visão estratégica e gestão de pessoas, totalizando oito competências.

UNIVERSAS: Em junho de 2005 foi criada a Universidade Corporativa SulAmérica, que passou a concentrar todas as iniciativas de desenvolvimento e educação dos funcionários, dando suporte para o alcance do PGDD e BSC, disponibilizando cursos alinhados às competências essenciais e alinhados à estratégia da empresa – BSC.

Com a UNIVERSAS o e-learning inicia seu processo de consolidação como ferramenta de treinamento na SulAmérica e no ano de 2006 efetiva-se esta consolidação, com a disponibilização de 43 cursos e-learning, com destaque para os cursos de certificação, que preparam os profissionais que trabalham diretamente com seguro para realizarem prova de certificação (em conformidade com as exigências da SUSEP) e cursos para funcionários das áreas de atendimento ao cliente, venda direta, regulação e liquidação de sinistros, e controles internos, além de cursos comportamentais.

Para fazer a gestão de todo o processo dos cursos e-learning, a SulAmérica tem atualmente 14 funcionários da área de RH, que se responsabilizam pela organização das

turmas, tutoria dos programas, acompanhamento dos cursos e geração de relatórios. Esta equipe também desenvolve e ministra cursos presenciais, que conta atualmente com 12 cursos disponibilizados e também faz a gestão dos cursos externos identificados como necessidades de desenvolvimento dos funcionários.

No ano de 2006 foram realizadas 298.935 horas de treinamento, o que representa uma média de 53 horas de treinamento por funcionário e aproximadamente 80% destas horas foram realizadas utilizando a metodologia e-learning. Outros fatores que demonstram a aceitação dos cursos e-learning são: uma pesquisa trimestral conduzida pela área de Marketing que aponta para um nível de 97% de satisfação com os treinamentos da UNIVERSAS e o índice de evasão, que está abaixo de 5% nos cursos e-learning.

Mesmo com a boa receptividade da Universidade Corporativa e dos cursos e-learning, no mês de março de 2007 houve o lançamento da nova UNIVERSAS, que pretende dinamizar o processo de Educação Corporativa da SulAmérica, com a criação de pelo menos 20 novos cursos, melhorar a sua interatividade, implantar o Projeto Político Pedagógico, que norteará todas as ações educacionais, estabelecer parceria com o IAG da PUC-Rio que irá fazer uma análise de todo o material, do ponto de vista pedagógico e trocar experiências sobre andragogia, educação a distância e mercado profissional. Além disto, os cursos de e-learning poderão ser acessados pela internet a partir do site do IAG (até o momento eles somente são disponibilizados através da *intranet*). Outra característica importante dos cursos e-learning é que eles também podem ser realizados pelos Corretores que trabalham para a SulAmérica.

Este é o histórico da implantação do e-learning na SulAmérica. A seguir é abordada a pesquisa exploratória sobre percepção de seus funcionários.

4.2 – Pesquisa exploratória

A amostra, constituída de 87 funcionários, possui média de 29 anos de idade e 67% dos respondentes está situado na faixa etária entre 20 e 29 anos. O tempo médio de empresa é de 5 anos e no aspecto escolaridade, predominam os participantes com nível superior incompleto, com 57% da amostra, sendo que 20% possuem nível médio de escolaridade. Um dado relevante é que 79% dos participantes já realizaram 31 horas ou mais de cursos e-learning, o que retrata esforço da empresa SulAmérica na difusão desta metodologia, conforme demonstrado no Gráfico 1.

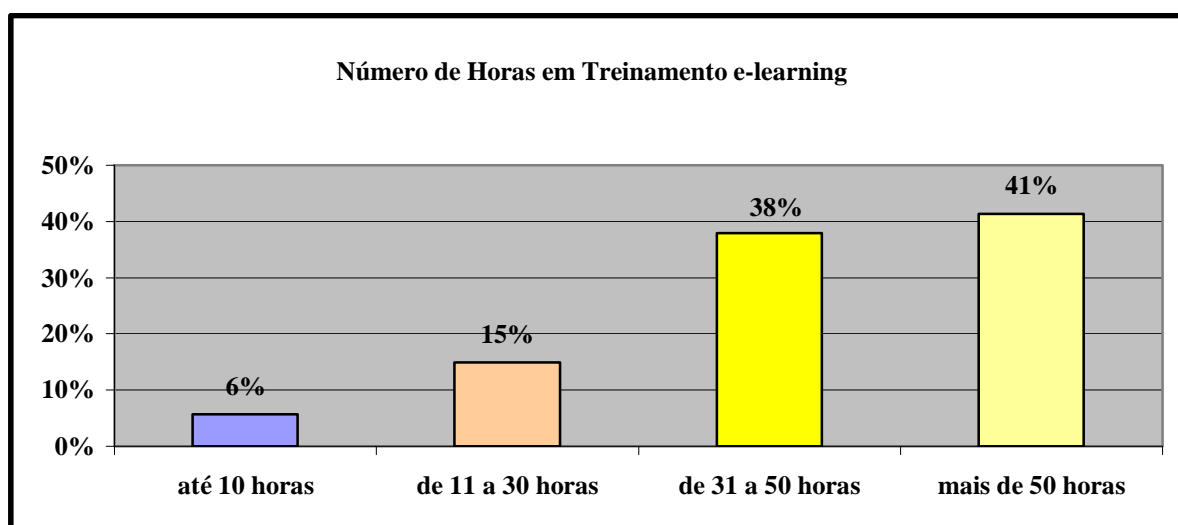


Gráfico 1: Horas de Treinamento e-learning

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

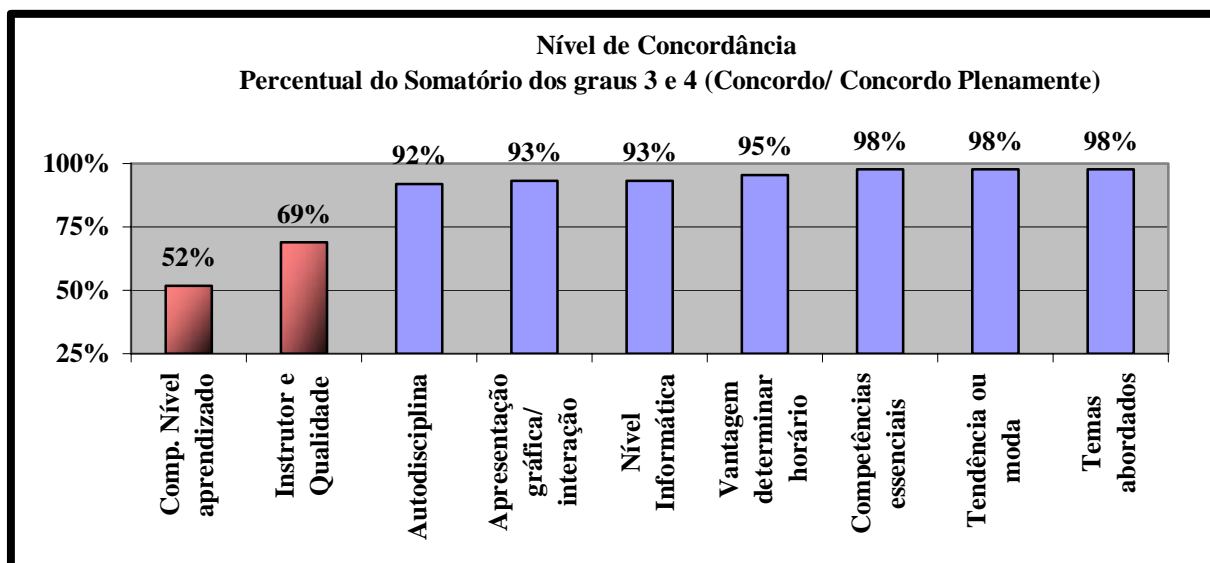


Gráfico 2: Nível Percentual de Concordância

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

1. 92% dos respondentes conseguem planejar e realizar suas atividades de treinamento via e-learning, ou seja, possuem autodisciplina para realizar as tarefas previstas. A relevância deste dado é que uma das condições para o sucesso de atividades e-learning é a autodisciplina do participante, pois a autonomia que ele tem para a escolha do horário de treinamento e definição do seu ritmo de estudo tem em contrapartida a responsabilidade de alocar tempo para realizar os cursos e-learning, o que na percepção desta amostra, não é uma barreira. Neste aspecto é importante ressaltar que os respondentes quando participaram da pesquisa só podiam realizar os cursos e-learning via intranet, ou seja, os treinamentos eram obrigatoriamente realizados no local de trabalho.
2. Para 93% 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 experiência de mais de vinte anos da empresa SulAmérica em Ensino a Distância, propiciou acumular um *know-how* sobre o tema, e a parceria com empresas especializadas em desenvolvimento de cursos e-learning provavelmente contribuíram para o nível concordância elevado deste item.
3. Para 93% 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.

4. 95% 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. 98% dos respondentes conseguem identificar de forma clara a relação entre os cursos e-learning e as competências essenciais de sua empresa. Na SulAmérica e também 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.
6. 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 vêm o e-learning como uma moda passageira, ao contrário, acreditam na sua perenidade, o que pode contribuir para aumentar sua credibilidade dentro das organizações.
7. Para 98% dos pesquisados, os temas abordados nos cursos de e-learning são atraentes e possuem aplicabilidade prática para o meu ambiente de trabalho. Como na empresa pesquisada são oferecidos atualmente 46 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 utilizado nos principais tipos de treinamento existentes.

Os dois itens que apresentaram níveis percentuais de concordância (somatório dos freqüências 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.

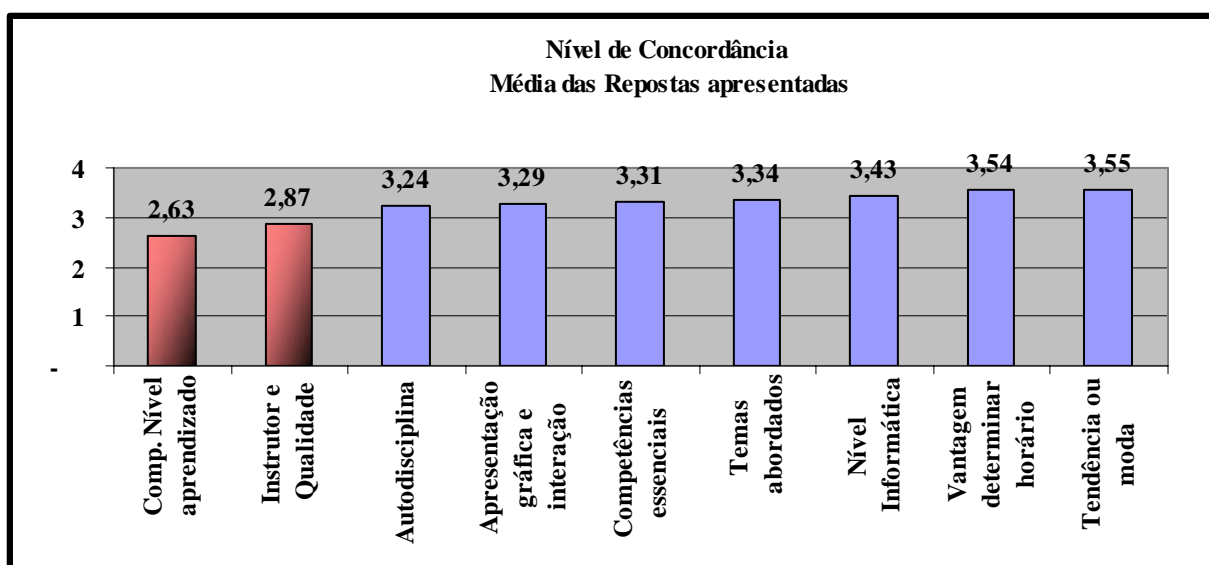


Gráfico 3 – Nível de Concordância

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

1. 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. Os participantes da pesquisa, na média, também não concordam que a ausência de um instrutor durante todo o tempo de uma atividade de treinamento não prejudica a qualidade do aprendizado.

Desta forma, e de acordo com o objetivo desta pesquisa exploratória, é recomendado para trabalhos futuros que os seguintes aspectos sejam aprofundados:

- 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.

5. Conclusão

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.

O processo de implantação do e-learning na empresa pesquisada está amplamente alinhado com os conceitos apresentados na revisão bibliográfica, ou seja, a teoria e a prática neste caso estão lado a lado, o que é auspicioso, tendo em vista que este estreito relacionamento contribui de forma positiva para o desenvolvimento do assunto tanto nos aspectos práticos, vivenciados nas organizações, quanto conceituais, obtidos através de uma reflexão crítica do assunto pelos meios acadêmicos. Lembrando que esta também não é uma fronteira rígida, pois a Universidade também pode experimentar a prática e a Organização tem também a oportunidade de refletir criticamente sobre o assunto.

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.

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.
- LAGO, F.; SANTOS, C.** *Dossiê e-learning*. Revista Melhor, São Paulo, n. 215, out, 2005.
- LEMOES, 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.
- ZIMMERMANN, P.** *Governo libera pela primeira vez parte dos recursos do FUST*. Folha de São Paulo, São Paulo, 08 fev. 2007.