

ÁREA TEMÁTICA
Ensino de Administração

TÍTULO DO TRABALHO

Principais processos para implementar *e-learning* com eficácia nas empresas.

AUTORES

ANA AKEMI IKEDA

Universidade de São Paulo

anaikeda@usp.br

CONSTANTINO RODRIGUES CAVALHEIRO

Universidade de São Paulo

cttcavalheiro@hotmail.com

RESUMO

Acompanhando a modernização cocorrida no setor de telecomunicações e nas tecnologias de informação, os cursos na modalidade *e-learning* estão cada vez mais bem elaborados, proporcionando mais interações entre os participantes e apresentando maiores taxas de conclusão. Apesar de toda essa evolução verifica-se, no entanto, que muitas empresas ainda falham na implementação dessa modalidade nos seus programas de treinamento. O objetivo desta pesquisa é analisar quais processos são necessários para a implementação do *e-learning* nas empresas, verificando quais as principais ações que devem ser tomadas para garantir os resultados esperados. A pesquisa realizada é de natureza exploratória qualitativa, mediante a técnica do estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de observação participante, registros em arquivos, informações documentais e entrevistas. Estudou-se uma empresa fornecedora de soluções de *e-learning*, inicialmente com a análise da inserção do *e-learning* no contexto do seu programa interno de treinamento. Num segundo momento, aproveitando a experiência da sua equipe na comercialização e implementação dessas soluções, foi estudado o que suas empresas clientes têm feito para garantir sua efetividade. A conclusão do trabalho apresenta sete processos que, se forem realizados com atenção e utilizarem os recursos necessários, possibilitarão que a implementação traga bons resultados.

ABSTRACT

Over the last years, there were multiple advances in telecommunications and information technology. Following this modernization, e-learning courses are getting better produced, allowing more interactions among the participants and having higher completion rates. However, despite all this evolution, many companies are still not successful in implementing e-learning in their training programs. The objective of this research study is to analyze what processes are important for a successful implementation of e-learning in corporations, determining the best actions that will guarantee the expected results. This is an exploratory qualitative research using a case study technique. Data was via participant observation, filed written records, documents and interviews. The object of the study is an e-learning solutions supplier. Initially, the introduction of e-learning to the context of its internal training program is analyzed. Next, the actions taken to guarantee effectiveness in

implementing e-learning solutions are studied, taking advantage of the experience of the supplier's BTB team in the commercialization and implementation of these solutions. This research paper presents seven processes, which if carried out attentively with the necessary resources, will enable the implementation of e-learning to bring effective results.

PALAVRAS CHAVES

1. Educação a distância
2. Tecnologia educacional
3. Universidade corporativa.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da utilização da Internet possibilitou diversas transformações nas formas como as empresas prestam serviços, interagem com seus *stakeholders*¹, contratam e gerenciam recursos humanos. Proporcionou também o início de uma nova geração na área de treinamento e desenvolvimento nas empresas, com o surgimento e utilização cada vez maior do *e-learning*, definido nesta pesquisa como modalidade de treinamento a distância pela Internet.

Apesar de todos os avanços ocorridos no setor de telecomunicações e nas tecnologias de informática, verifica-se, no entanto, que existem muitas dúvidas e dificuldades em relação à implementação do *e-learning* nos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas e questionamentos sobre até que ponto vale a pena investir nessa modalidade de ensino.

Há alguns anos, Raatikainen (2003) afirmava que a Internet ainda não havia provado ser uma mídia séria e que, além disso, alguns educadores afirmavam que o *e-learning* priva o treinando do contato pessoal, elemento crucial de intercâmbio com instrutores e entre ele e os outros treinandos.

É importante observar, contudo, que com o surgimento e desenvolvimento de novas modalidades de *e-learning*, em que o contato entre os treinandos e entre eles e os instrutores é cada vez maior e, com os avanços das ferramentas *on line* e da sua qualidade, as taxas de evasão dos cursos estão diminuindo. Dessa forma, um dos cuidados que devem ser tomados pelas empresas é selecionar com sabedoria aquilo que pretendem utilizar nos seus programas de treinamento a fim de torná-los mais efetivos.

Segundo o ABRAEAD, Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (2006), há três anos o índice de evasão dos cursos já era bem reduzido, de tal modo que a adesão dos funcionários superava o índice de 85%. O grau de satisfação dos funcionários, indicados pelas empresas, chegava a 90,5% de respostas indicando “bom” e “excelente”.

Overton (2005) menciona que a Business Scholl Ashridge, no seu relatório sobre o *e-learning* publicado em 2004, demonstra não ser apenas os treinandos que lutam com as mudanças, sendo difícil de lidar também com os gerentes e os próprios responsáveis pela implementação do programa de treinamento.

Segundo Page (2005), assim como aprender a andar, o mais difícil a respeito de implementar o *e-learning* nas empresas é o primeiro passo. O mercado apresenta enorme quantidade de produtos e serviços relacionados com o *e-learning*, sendo muito fácil ficar confuso com eles. Deve-se primeiro entender quais as necessidades de treinamento existentes para depois combiná-los com os recursos disponíveis e a infra-estrutura existente na empresa.

Esse raciocínio é complementado por Carlivati (2002) ao ressaltar que mesmo os melhores produtos do *e-learning*, com o conteúdo mais orientado para os objetivos de

¹ *Stakeholders*: refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo: clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc. O termo “*stakeholders*” foi criado para designar todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização (WIKIPEDIA, 2007).

negócio da empresa e alinhados com o público-alvo, poderão falhar se forem implementados de forma incorreta.

É justamente esse o ponto que motiva o presente trabalho: uma vez que os produtos do *e-learning* estão cada vez melhores, que a tecnologia está cada vez mais avançada e as novas modalidades do *e-learning* proporcionam interações cada vez maiores entre os participantes do programa de treinamento, por que tantas empresas ainda falham na sua implementação?

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Levando em consideração que os gestores responsáveis pela organização do programa de treinamento nas empresas têm dúvidas e que, apesar dos investimentos realizados, ainda cometem muitos erros quanto à utilização de cursos na modalidade *e-learning*, o objetivo desta pesquisa é determinar quais são os processos para garantir a implementação eficaz de *e-learning*, verificando quais as principais ações que devem ser tomadas para que isto aconteça.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão bibliográfica serão tratados os principais elementos envolvidos na educação a distância, questões relacionadas com os principais passos para a implementação do *e-learning* nas empresas e as principais falhas encontradas nesse processo.

3.1 Principais elementos envolvidos na educação a distância

Os elementos propostos por Keegan (1986) e adaptados por Verduin e Clark (1991, p.11) para compreender a educação a distância, são: (i) separação entre instrutor e aprendiz durante a maior parte do processo instrucional; (ii) influência de uma organização educacional, incluindo avaliação do aprendiz; (iii) uso da mídia educacional para unir instrutor e aprendiz e disponibilizar o conteúdo; (iv) disponibilidade de comunicação, em duas vias, entre o instrutor ou agente educacional de ensino e o aprendiz.

Há, ainda, um quinto elemento, sugerido por Keegan (*op. cit.*) e adaptado por Wang e Liu (2003): uma base de operação industrial. Segundo Wang e Liu, a teoria da educação a distância como produto da era da industrialização foi desenvolvida por Otto Peters, que faz uma analogia aplicando conceitos de indústria e economia para analisar a educação a distância, tais como: divisão do trabalho, mecanização, produção em massa, planejamento, organização, entre outros.

A Figura 1 apresenta os principais elementos da educação a distância segundo Bryant *et al.* (2005). Segundo esse modelo, uma organização educacional fornece suporte para que instrutor e aprendiz possam interagir. O instrutor e aprendiz utilizam um veículo de comunicação para trocar informações, pelo qual o instrutor transmite o conteúdo e avalia o aprendizado e o aprendiz demonstra ao instrutor a aprendizagem que está obtendo.

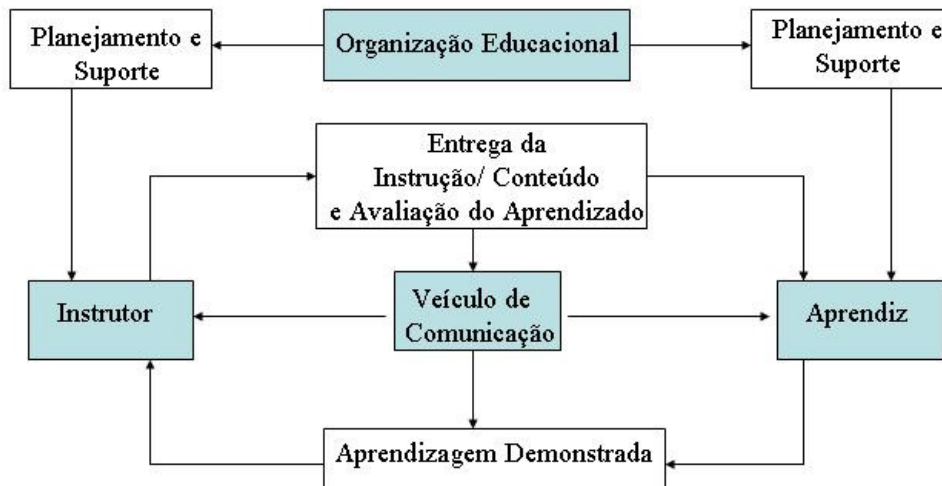


Figura 1 - Principais elementos da educação a distância.
 Fonte: BRYANT, M.; KAHLE, B.; SCHAFER, A. (2005, p. 258)

Complementando a análise proposta por Keegan (*op. cit.*), Verduin e Clark (*op. cit.*) sobre os elementos para compreender a educação a distância, Leidner e Jarvenpaa (1993) identificaram as três variáveis principais que influenciam o processo de aprendizagem especificamente para o *e-learning*: (i) a tecnologia; (ii) as características do instrutor e (iii) as características do aprendiz (treinando).

Hoje também são considerados importantes: (iv) o conteúdo e (v) os níveis de interação e comunicação, delimitando esta última as modalidades do *e-learning* existentes atualmente.

3.2 Os Principais Passos Para a Implementação do *e-learning*.

Diversos autores como Carlivati (2002), Dublin (2004), Page (2005), Vaughan e MacVicar (2004), pesquisaram quais seriam os principais passos para implementar *e-learning* nas empresas. As ações necessárias antes e durante a implementação estão apresentadas no quadro 1.

O plano de implementação deve conter diversas informações, entre as quais: a definição de indicadores apropriados para avaliar o aprendizado e o desempenho nos negócios, metas para atingir, cronograma de implementação, atividades chaves, responsáveis pelas atividades e prazos, orçamento detalhado e a estratégia de marketing e comunicação.

Dublin (*op. cit.*) enfatiza que possuir excelentes programas de *e-learning* não é garantia de bons resultados para a empresa. Sem uma estratégia de implementação clara e bem pensada, poderá haver fracasso quanto aos esforços dedicados ao *e-learning*, às metas atingidas e à aprendizagem dos funcionários, além de frustrar toda expectativa criada nos gerentes e na direção da empresa.

A descrição acima apresenta as etapas de um processo ideal de implementação, o que envolve planejamento e utilização de diversos recursos para sua execução. Nem todas as empresas, contudo, estão dispostas a executar um processo de implementação tão detalhado.

Alternativas podem ser encontradas, que envolvam a utilização de menos recursos e menor tempo para sua execução, porém aumenta a possibilidade de ocorrerem falhas.

Quadro 1: Principais passos para implementar *e-learning* nas empresas.

Antes da Implementação	Durante a Implementação
1) identificar claramente qual o problema que precisa ser resolvido, qual a oportunidade que será potencializada;	1) realizar ações de marketing e comunicação para encorajar os funcionários a participarem, esclarecendo e enfatizando a importância da ação;
2) verificar qual solução de <i>e-learning</i> ajudará atingir esses objetivos;	2) entregar a solução de <i>e-learning</i> resolvendo prontamente qualquer problema que surgir e garantindo que os primeiros usuários já se sintam satisfeitos com a experiência;
3) focar as diferenças entre o estado atual e desejado em termos de conhecimentos e habilidades;	3) garantir que os gerentes comuniquem às suas equipes os progressos conquistados com a aplicação dos conhecimentos obtidos;
4) decidir se irá desenvolver ou comprar as soluções de <i>e-learning</i> ;	4) monitorar e avaliar a implementação, aproveitando as informações recebidas para remover os obstáculos;
5) encorajar o apoio em todos os níveis hierárquicos da empresa, apresentando os objetivos esperados e os benefícios decorrentes;	5) celebrar o sucesso individual e da organização;
6) planejar e utilizar cuidadosamente o tempo para a execução dos treinamentos;	6) ajustar;
7) ter certeza de que é possível medir a efetividade das soluções de <i>e-learning</i> apresentadas;	7) renovar;
8) assegurar que a infra-estrutura disponível para implementação do <i>e-learning</i> é adequada;	8) ajustar;
9) realizar um plano de implementação.	9) ajustar.

Fonte: Adaptado de Carlivati (2002), Dublin (2004), Page (2005), Vaughan e MacVicar (2004).

3.3 Falhas Encontradas no Processo de Implementação

Ao longo do processo de implementação de *e-learning* nas empresas, diversas falhas podem acontecer. Weaver (2002) aponta algumas delas, que podem fazê-lo fracassar:

(i) Acreditar que o *e-learning* é a alternativa de treinamento mais barata sugerindo, ao contrário do exposto por Shute (2004) e Nisar (2002), deve-se abandonar a idéia de que o *e-learning* seja necessariamente a alternativa mais barata.

(ii) Superestimar aquilo que o *e-learning* pode proporcionar, recordando que as pessoas gostam de aprender em grupo e isso é facilitado com a modalidade presencial.

(iii) Negligenciar as desvantagens do estudo individual. Lembrando que a flexibilidade de aprender a qualquer hora e em qualquer lugar referida por Oakes (2002) e Valley *et al.* (1996), apresenta diversos desafios.

(iv) Falhar em olhar além do paradigma do curso. Lembrando que formas mistas de aprendizagem, utilizando uma combinação de *e-learning* e cursos presenciais, podem otimizar os resultados do treinamento.

(v) Ver o conteúdo como uma *commodity*, indicando que enquanto o conteúdo oferecido por alguns fornecedores é baseado em intensiva pesquisa e conhecimento adquirido,

outras ofertas refletem pouca preocupação com estes fatores, ressaltando a importância das preocupações colocadas por Santos (2002) sobre a qualidade do material disponibilizado.

(vi) Ignorar a tecnologia necessária. Para implementar um programa de *e-learning* diversos aspectos tecnológicos devem ser estudados, assim como alertado por Fialho (2005). Frequentemente tomadores de decisão ficam tão deslumbrados com o potencial dos cursos na modalidade *e-learning*, que acabam tomando decisões de compra de forma precipitada.

(vii) Falhar no envolvimento do pessoal de tecnologia. A área de TI, tecnologia de informática, é responsável por garantir que o ambiente relacionado com computadores funcione apropriadamente, evitando que qualquer tipo de problema ligado com seu bom desempenho apareçam.

(viii) Fixar-se muito nos aspectos tecnológicos. A tecnologia torna o *e-learning* possível, mas são as pessoas e seu desempenho que se fazem mais necessários. A adoção de novas tecnologias trazem mudanças e as mudanças deixam as pessoas desconfortáveis. Segundo Overton (2005a), para realizar essa mudança, as pessoas que implementarão e utilizarão o programa precisam ser envolvidas desde o início.

(ix) Assumir que o conhecimento aprendido será automaticamente aplicado. Os treinandos necessitam de oportunidades para praticar essas novas habilidades. Essa é uma das razões de por que a prática das habilidades adquiridas é um importante complemento para um programa de *e-learning*.

(x) Acreditar que pelo fato da empresa implementar *e-learning*, seus funcionários irão utilizá-lo. O fato de implementar um programa de *e-learning* pode não significar que será utilizado por diversas razões: conteúdo pobre, plano de implementação fraco, falta de alinhamento com os treinandos e as necessidades do negócio, falta de suporte gerencial, fraca complementação com o uso de outras modalidades, falta de tempo ou lugar para o treinamento, falta ou ineficácia do marketing do programa, a empresa não possui como valor a aprendizagem contínua, entre outras.

Weaver conclui que, tendo essas possíveis causas de falhas em mente, deve ser dada atenção aos seguintes aspectos:

(i) Planejamento, estabelecendo uma visão e determinando objetivos incluindo todas as partes envolvidas: funcionários, gerentes, equipe de TI e fornecedores de *e-learning*.

(ii) Alinhamento, tanto com a estrutura organizacional como com os seus objetivos, possuindo suporte visível dos gerentes e estando cuidadosamente ligado aos outros sistemas de recursos humanos da empresa, como análise de desempenho. Além disso, deve oferecer conhecimento e habilidades necessárias para importantes iniciativas organizacionais, tal como lançamento de um produto.

(iii) Mistura e integração, pois o melhor resultado acontece quando a empresa faz um bom trabalho em selecionar múltiplas opções para os funcionários, baseado nas suas necessidades, preferências e ambiente.

(iv) Motivação e suporte, decidindo quem irá motivar os treinandos a utilizar e concluir os cursos na modalidade *e-learning* e como esse resultado será contabilizado. Marketing e comunicação também são requisitados para manter os treinandos engajados, construindo o entusiasmo necessário para lançar e avançar com a iniciativa de *e-learning*.

(v) Avaliação e refinamento. Apesar de muitos acreditarem que a implementação do *e-learning* marca o final da iniciativa, ela é apenas o começo. Uma vez implementado, o programa de *e-learning* deve ser avaliado, sua efetividade determinada e as melhorias incorporadas na estrutura atual.

No tópico a seguir serão apresentadas a metodologia de pesquisa de campo.

4 METODOLOGIA

Em função das dificuldades que muitas empresas enfrentam com os processos para implementação do *e-learning* ainda serem notórias, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória. Foi escolhido o estudo de caso em função da sua adequação ao problema proposto e da facilidade de acesso às informações para sua realização.

O Quadro 2 apresenta as principais razões para a adoção do estudo de caso, segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987), justificando por que esse método estudo de caso está sendo adotado para esta pesquisa.

Quadro 2 - As principais razões que justificam um estudo de caso para esta pesquisa.

Razões para utilizar o estudo de caso.	Justificativa para esta pesquisa.
Os autores possuem experiência sobre o assunto estudado.	Os autores possuem conhecimentos prévios a respeito de: <i>e-learning</i> e implantação de projetos corporativos de treinamento e desenvolvimento nas empresas.
O foco é um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real.	A implementação e utilização do <i>e-learning</i> nos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas é um fenômeno recente. Muitas empresas ainda se encontram em estágios bem preliminares de implementação.
Os autores têm pouco ou nenhum controle sobre os eventos.	Apesar de um dos autores trabalhar na empresa foco do estudo, seu controle sobre o desdobramento das ações é pequeno. Limita-se à definição de estratégias gerais e ações relacionadas com a comercialização e a prestação do serviço pela empresa fornecedora das soluções de treinamento, não controlando o ambiente e o contexto nos quais as empresas estão aplicando o <i>e-learning</i> .

Fonte: Representação proposta pelo autores baseado em Benbasat, Goldstein e Mead (1987).

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiaberto, com questões voltadas a entender quais os principais processos para implementação de *e-learning* com eficácia nas empresas. Foi escolhida, por conveniência e acessibilidade dos dados, uma empresa que desenvolve internamente o *e-learning*, comercializa seus cursos a outras empresas e os utiliza também no seu próprio programa de treinamento e desenvolvimento.

Num primeiro momento, análise do ambiente interno, verificou-se como essa empresa aplica internamente o *e-learning* a seus funcionários, analisando o processo de implementação e buscando responder todas as questões da pesquisa de campo.

Num segundo momento, análise do ambiente externo, foi estudado como ocorre o processo de implementação em algumas das suas empresas clientes, realizando entrevistas tanto com os profissionais da empresa que desenvolve e comercializa o *e-learning*.

Por meio de pesquisa bibliográfica, observação participante, registro em arquivos e informações documentais, foi realizada a caracterização da empresa objeto do estudo e dos seus cursos na modalidade *e-learning*. Complementarmente foram realizadas entrevistas sobre os processos de implementação interna e externa do *e-learning*, com diversos profissionais da empresa objeto do estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise do ambiente interno, foi verificado como essa empresa aplica o *e-learning* aos seus colaboradores, buscando responder a todas as questões da pesquisa de campo relativas a esse processo.

Na análise do ambiente externo, foi estudado como ocorre o processo de implementação do *e-learning* nas empresas clientes. Esta fase da pesquisa abrangeu a visão dos colaboradores da empresa fornecedora que participam do processo de venda e implementação nas empresas clientes, baseada em sua experiência.

As entrevistas sobre a implementação interna e externa foram realizadas em 2007 e tiveram duração média de 45 minutos. Foram realizadas ao todo seis entrevistas, com profissionais de dois grupos distintos: duas com os profissionais responsáveis pela implementação interna do *e-learning* e quatro com os profissionais da unidade de negócios que comercializa e implementa o *e-learning* nas empresas clientes.

No grupo de profissionais responsáveis pela implementação interna foram entrevistados o diretor de Recursos Humanos da empresa foco do estudo e a coordenadora da sua universidade corporativa. No grupo de profissionais da unidade de negócios que comercializa e implementa o *e-learning* nas empresas clientes, foram entrevistados: o diretor de consultoria, dois gerentes de consultoria e o gerente de implementação de projetos de treinamento e desenvolvimento.

A análise das informações coletadas são apresentadas a seguir.

6 CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, foram relacionados diversos processos para a implementação do *e-learning* nas empresas e apresentadas diversas sugestões de como devem ser tratados, para assegurar bons resultados dessa iniciativa.

Tomando como base: quais seriam os principais processos para implementação do *e-learning* com eficácia nas empresas, foi organizada uma lista de cuidados, que poderão ajudar as empresas a atingirem os resultados esperados com seus investimentos em *e-learning*, dividida em sete processos, que algumas vezes podem ocorrer simultaneamente: (i) levantamento da necessidade de treinamento, (ii) seleção dos fornecedores, (iii) preparação para o lançamento, (iv) envolvimento dos gestores, (v) ações de comunicação, (vi)

acompanhamento dos treinandos e (vii) avaliação e adaptação do programa. A seguir, serão descritos os cuidados que devem ser tomados na aplicação de cada um deles.

6.1 O Levantamento das Necessidades de Treinamento

Um dos primeiros passos para a implementação do *e-learning* nas empresas é realizar um bom levantamento de necessidades de treinamento, o que evitará perda de tempo e dinheiro, além de todo o custo de oportunidade envolvido.

As empresas realizam o levantamento de necessidades de treinamento de muitas formas. As mais abrangentes geralmente estão atreladas aos processos de gestão por competências e avaliação de desempenho. Algumas vezes, leva em consideração a avaliação de cultura e clima organizacional e a avaliação 360°, podendo ser encontradas combinações dessas quatro metodologias.

A utilização de formas mais estruturadas para fazer o levantamento das necessidades é sempre o mais indicado, mas nem todas as empresas dispõem dos recursos necessários para fazê-lo. Nesses casos, podem ser adotados formatos mais simples, com cada uma das áreas realizando seu próprio levantamento interno, identificando suas necessidades de treinamento e direcionando essa demanda para a área de recursos humanos.

É importante ressaltar que, independentemente da metodologia de levantamento de necessidade utilizada, os colaboradores (funcionários) devem sempre ser ouvidos, verificando o alinhamento do seu interesse com as necessidades de treinamento identificadas pela empresa.

6.2 A Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores normalmente ocorre após o levantamento das necessidades de treinamento da empresa e a identificação dos perfis dos treinandos.

Os principais critérios utilizados para selecionar fornecedores são: sua credibilidade, a adequação do conteúdo dos seus cursos aos objetivos traçados, sua abordagem pedagógica, a metodologia utilizada, a existência e a qualidade do acompanhamento aos treinandos por meio de monitores e tutores e a adequação tecnológica aos recursos existentes na empresa.

No caso da credibilidade, é bastante recomendável, após a pesquisa inicial em *sites*, publicações e congressos, buscar referências com empresas que já utilizaram o serviço. Essa análise não deve basear-se apenas no nome da empresa fornecedora, mas nas credenciais daqueles que estarão envolvidos no projeto.

Quanto ao conteúdo programático do treinamento, ele deve estar de acordo com a cultura e os objetivos organizacionais e atender a demanda por conhecimento identificada no seu grupo de colaboradores.

Também é importante observar quais os princípios pedagógicos dos cursos desenvolvidos e se estão alinhados com o que há de melhor em termos de oferta de *e-learning*. Os cursos mais recomendados são os que desafiam constantemente os treinandos, em vez daqueles em que é oferecida enorme quantidade de conteúdo e, depois, são apenas realizados alguns testes de retenção.

Quando for decidido utilizar uma LMS, *Learning Management System*, software que automatiza a administração de eventos de treinamento, externa, é importante verificar a qualidade das ferramentas de controle disponíveis, o que permite acompanhar a evolução do treinando no decorrer do curso. Outro cuidado que precisa ser tomado é quanto à tecnologia. Deve ser analisado até que ponto o sistema da empresa possibilita a utilização de todos os recursos oferecidos pelo curso. Para evitar problemas com a tecnologia, os profissionais dessa área devem ser envolvidos desde o início do processo de implementação, participando da análise e seleção do fornecedor.

A verificação do nível dos serviços prestados ao longo do curso também é extremamente importante, devendo ser observado se a aquisição do curso: inclui serviços de monitoria e tutoria; qual o tempo de resposta dos monitores; qual o estilo de tutoria; qual a taxa de satisfação dos usuários; quem são os conteudistas e tutores; quem está coordenando o projeto; qual a taxa de conclusão dos cursos; enfim, verificar como funciona o apoio da empresa fornecedora quanto ao processo de implementação e gestão do programa de treinamento.

Algumas empresas minimizam a importância da realização de testes, entretanto, o erro na escolha do fornecedor poderá custar muito caro, gerando conseqüências difíceis de serem revertidas, como, por exemplo, a perda de credibilidade da modalidade, tornando mais complicadas futuras tentativas de implementação.

6.3 A Preparação Para o Lançamento

Antes do lançamento, a empresa deve presumir quais serão os principais obstáculos ao longo da implementação, preparando um plano de ação para superá-los. Além dos profissionais da área de RH que atuam com treinamento, desenvolvimento e atividades relacionadas, existem dois grupos que poderão ajudar bastante nesse processo, evitando que diversas falhas aconteçam: os fornecedores e a área de TI (tecnologia da informação).

O(s) fornecedor(es) de *e-learning*, poderá(ão) contribuir aproveitando a experiência obtida em outras empresas e a superação de inúmeros problemas encontrados. A área de TI também poderá evitar tomadas de decisões incorretas e orientar sobre alternativas, devendo ser envolvida desde o início, garantindo o avanço da implementação.

Devem fazer parte da preparação e acompanhamento da implementação do *e-learning* as seguintes ações: (i) revisão dos cursos adquiridos; (ii) realização de testes no sistema; (iii) implantação do sistema de tutoria e monitoria; (iv) realização do projeto-piloto; (v) determinação de prazos, locais, horários e normas para a sua realização; (vi) seleção de temas que despertem o interesse geral; (vii) verificação da pertinência de uma política de premiação.

Devem ser realizados exaustivos testes no sistema, para eliminar todos os problemas que surgirem. Durante o processo de implementação, independentemente da ocasião em que novos problemas surgirem, eles devem ser imediatamente resolvidos, para manter a credibilidade dos treinandos quanto à utilização dessa modalidade de curso.

O papel e a responsabilidade de cada participante devem ficar bem definidos desde o início dos trabalhos. Recomenda-se fortemente a realização de uma turma-piloto,

preferencialmente numa área específica e abrangendo um reduzido número de treinandos. Essa é uma etapa importante para identificar e corrigir os *bugs* existentes, antes de expandir a implementação para toda a empresa.

O estabelecimento dos prazos e a exigência para o seu cumprimento é determinante para garantir que sejam atingidos os resultados esperados. Para isso, deve ser realizado o correto dimensionamento do tempo destinado para a conclusão de cada treinamento e determinado o período em que os colaboradores deverão realizá-los. Recomenda-se passar aos treinandos sugestões de cronogramas e contribuir com orientações sobre a gestão do tempo ao longo do processo de treinamento.

Após a realização da turma-piloto, da definição dos locais e horários de estudo e de todos os ajustes realizados, é indicado iniciar o programa de treinamento na modalidade *e-learning* com a aplicação de treinamentos de interesse geral e que despertem a curiosidade dos treinandos, contribuindo com a criação da cultura de *e-learning* na empresa. Pode ser realizado um levantamento com os treinandos sobre quais cursos teriam maior interesse em fazer e verificar se existem convergências com o levantamento de necessidades de treinamento realizado pela empresa.

6.4 O Envolvimento dos Gestores

A priorização e a importância que a diretoria da empresa concederá ao processo de implementação do programa de treinamento, por meio do *e-learning*, representarão um dos fatores determinantes para que essa iniciativa traga os resultados esperados. Com o envolvimento dos diretores, aumentará a credibilidade da iniciativa, fazendo que os profissionais percebam não ser essa uma ação isolada da área de RH ou de menor importância, mas sim que está diretamente relacionada com os objetivos da empresa.

O grau de engajamento dos demais gestores também é extremamente importante, sendo fundamental que atuem como apoiadores e orientadores. Eles devem estimular o envolvimento dos profissionais da sua equipe com o programa, determinar períodos para que aconteçam os estudos, acompanhar os relatórios de desempenho nos treinamentos e interagir com eles toda vez que perceberem que as metas de aprendizagem não estão sendo atingidas. Devem ajudá-los a superar as dificuldades encontradas: debatendo, orientando e transmitindo dicas e diretrizes sobre seu processo de aprendizagem

Os resultados da implementação em cada área estará bastante relacionado com o envolvimento do seu gestor. Quanto mais o gestor tiver a visão que o programa de treinamento poderá ajudá-lo a atingir os resultados esperados pela empresa, maior será seu envolvimento com o programa.

Uma forma de incentivar os gestores a apoiar a iniciativa é mantê-los informados desde o início do processo, permitindo que testem os cursos a serem implementados, ouvindo e transmitindo *feedback* a respeito de suas opiniões. O fato dos gestores apostarem nos resultados que os cursos poderão trazer, facilitará sua adesão e atuação perante seu grupo de colaboradores.

Conhecendo melhor o conteúdo, a metodologia e a aplicabilidade dos cursos que serão disponibilizados, eles terão melhores condições de argumentar com os treinandos sobre sua

eficácia e os benefícios que eles irão obter ao realizar os cursos, diminuindo a resistência quanto à implementação.

O apoio dos gestores deve acontecer ao longo de todo o processo e não apenas na sua fase inicial. Verifica-se que diversos gestores, que apóiam inicialmente a idéia, possuem dificuldade em adaptar a rotina de trabalho da sua equipe aos prazos para a conclusão dos cursos, em função de diversos fatores. Deve haver um contato regular com esses gestores, para verificar as dificuldades encontradas, avaliar as alternativas e auxiliando-os a adaptar o cronograma de realização de cursos dentro do cronograma de atividades da sua área.

Observa-se que a adesão aos cursos está menos relacionada ao perfil cultural, e mais relacionada com o quanto isso é considerado uma ação estratégica, sendo importante que os gestores o demonstrem durante todo o processo de implementação.

6.5 Ações de Comunicação

Além do envolvimento dos gestores e das outras ações citadas, é imprescindível que haja um bom processo de sensibilização, direcionada aos gestores e aos treinandos, ressaltando os benefícios que o *e-learning* irá trazer para cada um deles e deixando bem claro seu alinhamento com as estratégias e o negócio da empresa.

O processo de comunicação deve ser iniciado o mais cedo possível. Recomendam-se dois meses antes da liberação dos cursos para a primeira turma, com a abordagem destes aspectos: conhecimento e desenvolvimento, sempre escolhendo tópicos que possam despertar interesse nos colaboradores, visando a prepará-los para realizarem os cursos na modalidade *e-learning*. Devem também ser ressaltadas suas vantagens, apresentando casos de sucesso de grandes empresas que já os implementaram.

Esse processo pode ser realizado por diversos meios, sendo o *e-mail* e o telefone os mais comuns. No entanto é recomendável ampliar as formas de comunicação, mostrando a grande importância dessa realização para a empresa, sendo sugerido: preparar e espalhar cartazes em todos ambientes de trabalho, utilizar os boletins internos da empresa que são enviados pela Internet, entre outras formas de comunicação. Algumas empresas de maior porte contratam agências para desenvolverem essa campanha de lançamento.

Outra estratégia, adotada pelas empresas para demonstrar a importância da iniciativa de *e-learning* é a organização de um evento de lançamento presencial, com a diretoria da empresa, quando são informados todos os benefícios da modalidade *e-learning*, seu funcionamento, os conteúdos que serão explorados e sua relação com a estratégia e os resultados esperados. Nesse evento é importante enfatizar que os colaboradores que participarem dos treinamentos se tornarão melhores profissionais e ajudarão a empresa a atingir melhores resultados.

Na ocasião da liberação dos cursos deve ser informado a cada profissional por que ele foi escolhido para realizar aquele treinamento; quais benefícios serão obtidos com sua conclusão; quais as características e experiência do fornecedor; qual o seu papel e dos agentes envolvidos no processo; o que se espera dos treinandos e os resultados pretendidos a partir da realização daquele treinamento. Devem ser ressaltados: os benefícios da utilização de uma

nova tecnologia para realizar treinamentos, o investimento que a empresa está fazendo para capacitá-lo e a importância da atualização.

É preciso também ficar muito claro como o treinando deve acessar o curso e navegar pelo seu conteúdo e para quem deve encaminhar as dúvidas que encontrar, sendo muito importante também organizar um processo de acompanhamento do treinando.

6.6 O Processo de Acompanhamento dos Treinandos

O acompanhamento do treinando deve ocorrer não apenas antes do início do curso, mas durante todo o período em que ele está sendo realizado. Desde o princípio do processo, deve haver um coordenador responsável pela implementação, fazendo com que percebam que existem pessoas apoiando aquela estrutura, criando um vínculo entre eles e o projeto.

A manutenção do interesse do treinando no decorrer do processo pode incluir também a utilização dos informativos internos, divulgando os cursos e estimulando a participação contínua. A disponibilização de cursos abertos, que os colaboradores da empresa possam realizar a qualquer momento, também pode ser um incentivo à adesão ao programa.

Para garantir a manutenção do interesse, recomenda-se nomear, em cada uma das áreas, multiplicadores do conhecimento. No início dos trabalhos, o papel do multiplicador é auxiliar os colaboradores da sua área a acessarem a plataforma e iniciarem os cursos disponíveis. Nos momentos seguintes, a sua missão principal passa a ser incentivar os colegas a concluírem os cursos, lembrando-os dos prazos estabelecidos, ajudando a área de recursos humanos a monitorá-los e alertá-los sobre o que falta para encerrar cada etapa do processo.

A plataforma de gestão de aprendizagem também auxilia a realização do acompanhamento da turma. Por meio dela, é possível verificar o andamento de cada treinando, observando sua evolução. Impõem-se realizar um trabalho intensivo para estimular os treinandos abaixo da média a atingirem um ritmo de estudo adequado, comunicando-se com eles e apoiando-os quanto à realização dos cursos. Os gestores também devem ser comunicados sobre quais integrantes da sua equipe estarão realizando os cursos, devendo também ser informados sobre como seus colaboradores serão estimulados e cobrados para que os cursos programados sejam concluídos no prazo.

6.7 A Avaliação e Adaptação do Programa

Além de avaliar: se as falhas encontradas foram corrigidas, se os fornecedores de *e-learning* estão realizando uma boa prestação de serviços, se os treinandos estão sendo devidamente acompanhados pelo monitor, tutor e o gestor de *e-learning*, é importante também avaliar os resultados que o programa de treinamento está trazendo para a empresa.

Verificou-se que muitas empresas que utilizam cursos na modalidade *e-learning* realizam apenas avaliações de reação, satisfação e de aprendizagem. Costumam ser utilizadas avaliações meramente quantitativas, tais como: investimento em treinamento por funcionário, horas de treinamento por funcionário e os índices de satisfação encontrados nas avaliações finais dos treinamentos, sendo raras as avaliações de aplicação, a implementação e o impacto nos negócios.

Outra forma, ainda, de avaliação verificada foi o acompanhamento do índice de satisfação aos treinamentos apresentados na pesquisa de cultura e clima organizacional e os próprios comentários dos treinandos nas respostas escritas da avaliação final do treinamento.

A avaliação de aplicação e implementação, ainda utilizada por poucas empresas, é geralmente realizada por meio de questionários que são preenchidos pelos próprios funcionários e seus gestores, havendo uma comparação das suas declarações quanto aos benefícios trazidos pelos treinamentos realizados.

Apesar da maior parte das empresas não utilizar formas de avaliação mais abrangentes, é muito importante coletar informações tanto dos treinandos como dos gestores sobre sua experiência com o programa de treinamentos por meio do *e-learning* aplicado, independentemente do orçamento disponível. A partir dessas informações será possível reavaliar cada uma das fases do processo, fazer ajustes e avançar com a implementação.

6.8 Recomendações Finais

Aconselha-se que as empresas que pretendam implementar *e-learning*, façam uma série de pequenos testes antes de realizarem investimentos maiores, envolvendo um grande número de profissionais no seu programa de treinamento com o uso dessa modalidade.

Caso a empresa não possua uma LMS própria, ela deve estabelecer uma parceria confiável com um fornecedor que possua uma boa plataforma e disponibilize cursos com conteúdos bem elaborados e consistentes com seus objetivos.

A opção por uma fornecedora que ofereça um acompanhamento consistente em termos de monitoria e tutoria pode ser um fator preponderante para que o treinamento traga os resultados esperados.

Recomenda-se que os gestores responsáveis por realizar a implementação, busquem formas de aprofundarem seu conhecimento sobre os aspectos que irão auxiliar o processo: lendo bastante, frequentando cursos e seminários; buscando conhecer as melhores práticas e evitando, dessa forma, incorrer nas mesmas falhas cometidas por outras empresas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAEAD 2006. Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância. São Paulo: Instituto Monitor, 2006.
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K; MEAD, Melissa. The case research strategies in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369. Minneapolis: Society for Information Management and the Management Information Systems Research Center, 1987.
- BRYANT, Stephanie M.; KAHLE, Jennifer B.; SCHAFER, Brad A. Distance education: a review of the contemporary literature. *Issues in Accounting Education*, v. 20, n. 3, p. 255-272, August 2005.
- CARLIVATI, Peter A. E-learning evolves. *American Bankers Association, ABA Banking Journal*, v. 94, n. 6, p. 49. New York, Jun. 2002.
- DUBLIN, Lance. The nine myths of e-learning implementation: ensuring the real return of your e-learning investment. *Industrial and Commercial Training*, v. 36, n. 6/7, p. 291. Guilsborough, 2004.
- FIALHO, Sergio H. *Meios de capacitação empresarial*. Capacitação Empresarial. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005.
- KEEGAN, Desmond. *The Foundations of Distance Education*. London: Croom Helm, 1986.
- NISAR, Tahir M. Organizational determinants of e-learning. *Industrial and Commercial Training*, v. 34, n. 6/7, p. 256. Guilsborough, 2002.
- OAKES, Kevin. E-learning: Synching up with virtual classrooms. *T + D*, v. 56, n. 9, p. 57, Alexandria, Sep. 2002.
- VERTON, Laura. In at the deep end. *E-learning Age*, p. 35. Twyford, Reading: Oct 2005.
- _____. How theory can change practice. *E-learning Age*, p. 29. Twyford, Reading: Jul/ Aug 2005a.
- PAGE, Ian. How to purchase successful e-learning: top tips for training buyers. *Training & Management Development Methods*, v. 19, n. 1-5, p. 627. Bradford, 2005.
- RAATIKAINEN, Pasi. Why e-learning isn't working in Asia. *China Staff*, v. 9, n. 10, p. 35. Hong Kong: Oct. 2003.
- SANTOS, Edméa O. Ambientes virtuais de aprendizagem: por autorias livres, plurais e gratuitas. *Revista FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, v. 11, n. 18, p. 425-435. Salvador, jul./dez. 2002.
- SHUTE, Scott. *E-learning and quality: a marriage made in heaven*. *Customer Inter@ction Solutions*, v. 22, n. 8, p. 46, Norwalk: Feb 2004.
- VALLEY, Karren; STEEPLES, Chris; HYNES, Patric. Information technology and flexible learning. *The management of independent learning*. London: Kogan Page, 1996.
- VAUGHAM, Kirsty; MACVICAR, Anna. Employees' pre-implementation attitudes and perceptions to e-learning: A banking case study analysis. *Journal of European Industrial Training*, v.28, n. 5, p. 400. Bradford, 2004.
- VERDUIN, John R; CLARK, Thomas A. *Distance Education: the foundations of effective practice*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- WEAVER, Pete. Preventing e-learning failure. *T + D*, v. 56, n. 8, p. 45. Alexandria: Aug 2002.