

## 5

### **Alinhados no objetivo, distantes no resultado**

Empresas, representadas por seus gestores e por áreas que produzem treinamentos estão bastante alinhadas com seus funcionários. Uns e outros estão conscientes da necessidade da atualização profissional constante que é demandada das empresas e, obviamente de seus funcionários. Estão a par de que a melhoria contínua de desempenho deve ser um dos grandes direcionadores de suas atividades. E, como não poderia ser diferente, esta constatação fica evidente nesta dissertação.

Rosenberg (2002), apresentado no início deste estudo, coloca que as empresas do mundo de hoje estão em busca contínua por melhoria de desempenho. Este desempenho vai desde uma melhoria em processo operacional até a busca por novas tecnologias para a realização de suas atividades com maior qualidade e com menores prazos e custos. Por isso, este autor acrescenta que os treinamentos passam a ter um papel de grande responsabilidade no esforço contínuo para a busca da excelência operacional nas organizações. Ele ainda reforça que as estratégias de treinamento de uma empresa adquirem valor comercial, pois serão o reflexo de um bom desempenho de seus funcionários. Se investir em propaganda é um dos modos para se fazer com que as vendas cresçam, atualmente, investir em treinamento tem exatamente o mesmo objetivo e, por isso, torna-se cada vez mais vital para as empresas. As empresas têm dado aos seus treinamentos o mesmo peso dado às diversas estratégias corporativas.

Os entrevistados desta dissertação parecem pensar desta mesma maneira. Por isso, continuamente buscam cursos de atualização profissional. Estes cursos podem ser sobre diversos assuntos e estão basicamente divididos em dois grupos: aqueles focados em um tema que pode ser utilizado no dia a dia profissional, tais como softwares, cursos de língua e conhecimentos a respeito de produtos e serviços da própria empresa, e aqueles que dizem respeito à aquisição de habilidades e comportamentos gerenciais, como cursos de liderança, negociação, vendas, empreendedorismo, etc.

Dentre os cursos procurados pelos sujeitos entrevistados, os em sala de aula são os mais populares. Entretanto, todos eles já buscaram ao menos um

treinamento oferecido pela rede, seja ela Internet ou Intranet, o que chamamos de curso em *e-learning*. Os sujeitos chegam a estes cursos virtuais graças à indicação, de amigos ou da própria empresa, ou por iniciativa própria através de buscas na Internet.

Tanto para Rosenberg (2002) quanto para os sujeitos entrevistados, está clara a importância do papel do treinamento nas corporações. Empresas e funcionários estão em busca de um mesmo objetivo: a aquisição de conhecimentos que podem ser fundamentais para o desenvolvimento e eventual sucesso de seus negócios. E o *e-learning* aparece como uma das formas de alcançar este objetivo.

Quando, em minha revisão bibliográfica, defini o porquê do uso do *e-learning* nas empresas, recorri a Meister (1999). Essa autora afirma que a razão pela qual as empresas acolheram o *e-learning* é a busca pela agilidade em disseminar novos conhecimentos entre seus funcionários. Meister (1999) acrescenta que uma das grandes vantagens do *e-learning* é o fato de que funcionários poderão ter acesso ao conhecimento no exato momento em que necessitarem. A pesquisa do *website e-learning Brasil*<sup>24</sup>, que divulga um levantamento de informações realizado com diversas empresas brasileiras a respeito do uso do *e-learning*, indica que as empresas oferecem esse tipo de curso com o objetivo de aumentar a rapidez no processo de aprendizagem de seus funcionários.

Alguns desses funcionários, entrevistados da minha pesquisa, atribuem a busca de treinamentos virtuais exatamente à agilidade, à falta de disponibilidade de tempo e à adequação da agenda profissional. Os funcionários, além da missão constante de buscar seu desenvolvimento, estão com cada vez menos tempo para se dedicarem a treinamentos.

Como foi visto nos resultados da pesquisa, a flexibilidade proporcionada pelo *e-learning* é uma constante no discurso dos sujeitos. Eu acredito que, sem dúvida, para os entrevistados, esta é a maior vantagem da realização de cursos virtuais. A falta de tempo faz com que as pessoas possam usar suas pequenas brechas de agenda para se dedicar aos treinamentos. Entretanto, na grande maioria dos casos, essa flexibilidade é vista como uma forma de ampliação da jornada de trabalho. Alguns sujeitos inclusive comentaram que “pega mal” fazer um curso *on-line* no horário de trabalho. Ou seja, a empresa fornece o treinamento mas, a pessoa deve cursá-lo em seu horário de folga. E,

---

<sup>24</sup> [www.elearningbrasil.com.br](http://www.elearningbrasil.com.br)

conseqüentemente, a empresa encontra um excelente resultado em suas estratégias de treinamento em *e-learning*. Afinal, os funcionários estão cada vez mais focados em sua atividade fim, já que estão dedicando seu tempo de descanso para o seu aprendizado profissional.

Por dedicarem-se em demasia ao desenvolvimento profissional, de acordo com o depoimento dos entrevistados, eles sentem-se culpados. O motivo para esta culpa, segundo os funcionários entrevistados, é o fato de abandonarem um treinamento pela metade, de não retomarem com atenção alguns tópicos importantes de um curso, e por fim, de em não terem tempo para se dedicar aos treinamentos. Na minha interpretação, no entanto, esta culpa é gerada pela pressão por agilidade. Afinal, se os sujeitos têm em suas mãos todas as ferramentas necessárias para investir em seu desenvolvimento profissional, os problemas de adequação de agenda já têm uma solução, solução esta que, obviamente, não é real. Eles estão perdendo seus momentos de lazer sem ter uma clara consciência disso. E, por isso, sentem-se cansados, estressados e, certamente, culpados por não concluírem seus cursos na medida em que, em algum momento, seus corpos precisarão descansar, seus filhos precisarão conversar, etc.

Empresas e funcionários estão alinhados no que diz respeito à necessidade de agilidade. Uns e outros sabem da necessidade de encontrar maneiras de otimizar a agenda de treinamento, que é fundamental para o sucesso das empresas e das pessoas. Entretanto, o objetivo de encontrar estratégias de treinamento que supram estas necessidades começa a se distanciar dos resultados alcançados com o uso do *e-learning* quando se investiga o que efetivamente acontece nesses cursos.

Lucena e Fuks (2000), afirmam que a aprendizagem colaborativa pode proporcionar uma interação pessoal entre os alunos. Essa aprendizagem deve ser planejada nos cursos em *e-learning* através de exercícios que estimulem a publicação pelos alunos de textos, tabelas, gráficos, imagens, animações e sons. Lucena e Fuks (2000) acreditam que os cursos em *e-learning* podem proporcionar um fortalecimento da troca de informações entre os grupos. Esses autores afirmam que a troca de informações é vital para o sucesso dos cursos *on-line*.

Não foi isso, no entanto, o que encontrei em minha pesquisa. Na prática, as pessoas falaram a respeito da facilidade em cursar um programa em e-

*learning* comparando-o com uma apresentação em PowerPoint. Ou seja, sem nenhuma interação humana. As pessoas acham que cursar um treinamento virtual é muito simples pois não necessita nada além de ir avançando telas e lendo conteúdos. Isso demonstra que estes cursos não estão sendo preparados para estimular a troca de conhecimentos entre grupos, como sugerem Lucena e Fuks (2000). Os sujeitos não percebem a interação humana como uma força de um curso virtual, e sim como sua principal fraqueza. Vale ressaltar que os sujeitos comentaram a existência de ferramentas (*chats*, fóruns, etc) para tal, entretanto, por algum motivo, não fizeram uso das mesmas.

Os sujeitos preferem os cursos presenciais porque, nos cursos virtuais, falta a interação humana. Como já foi visto, isso foi traduzido por um dos entrevistados como a solidão de fazer um curso *on-line*. Eles sentem falta de ter alguém do outro lado do computador, com quem possam discutir, argumentar e trocar experiências. Os sujeitos sentem-se “abandonados” na frente dos seus computadores e sentem-se responsáveis por solucionar as suas próprias dúvidas. As trocas de informações salientadas por Lucena e Fuks (2000) não acontecem na prática. A interação que percebi ocorrer na grande maioria dos cursos é apenas a interação homem-máquina.

As ferramentas e recursos que observei<sup>25</sup> em diversos cursos virtuais, desenvolvidos para estimular as interações humanas durante o desenrolar de um curso não estão sendo amplamente utilizados. Poucos sujeitos, por exemplo, revelaram fazer uso de um fórum de discussão ou de um *chat*. E grande parte deles nem se lembrou de que tais recursos efetivamente existiam, se é que chegaram a perceber que sua existência. A falta de estímulo na utilização destes e de outros recursos é bastante evidente.

Durante a pesquisa, me deparei com sujeitos que fizeram treinamentos virtuais que, na verdade, eram exatamente aqueles descritos por Azevêdo (2001) como os cursos à distância produzidos para a auto-instrução, nos quais a interação entre alunos e professores é praticamente inexistente. Estes cursos para auto-instrução não são planejados para estimular a troca de informações e experiências entre os participantes e não proporcionam a possibilidade de aprofundar o conhecimento ou tirar alguma dúvida específica com um professor.

---

<sup>25</sup> [www.webaula.com.br](http://www.webaula.com.br), [www.cathocursos.com.br](http://www.cathocursos.com.br), [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), [www.unext.com](http://www.unext.com), [www.senac.br](http://www.senac.br), [www.portalevoluir.com.br](http://www.portalevoluir.com.br). As descrições dos recursos foram feitas com base na minha observação pessoal. Páginas acessadas em 27 de abril de 2004.

Este resultado encontrado na pesquisa já estava previsto por Azevêdo (2001). Isto fica evidente quando o autor afirma que diversos materiais para auto-instrução estão sendo distribuídos indevidamente na Internet como cursos virtuais. Mas Azevêdo (2001) parece atribuir este fato à imaturidade da ferramenta.

Eu acredito que as empresas devem investigar este ponto a fundo, pois os resultados da minha pesquisa mostram que a alta incidência deste tipo de conteúdo de auto-instrução faz com que funcionários se decepcionem com o *e-learning*.

Meus resultados sugerem que, o primeiro motivo do fracasso das estratégias em *e-learning* nas corporações é a falta de estímulo à interação humana em cursos virtuais. As empresas investem na rápida difusão dos conteúdos para o funcionário e não preparam e nem disponibilizam instrutores para os mesmos. O conteúdo é apenas publicado e fica disponível como se fosse uma apresentação. Por isso, o conceito de curso *on-line*, introduzido por Azevêdo (2001), que explica que *e-learning* proporciona uma grande interação entre seus alunos, ainda não está sendo aplicado nas organizações onde os sujeitos entrevistados atuam. Por meio deste conceito explorado no Capítulo 2, Azevedo (2001) afirma que esta é a principal característica de um curso virtual. Os sujeitos entrevistados afirmam que é exatamente desta característica que sentem mais falta nos treinamentos em *e-learning*. A teoria ainda está bastante distante da prática. Entretanto, investir em canais para aumentar esta interação, significa incorrer em mais custos – atribuídos como um dos principais benefícios da modalidade *on line*. Além disso, vale ressaltar que a tão estimada flexibilidade proporcionada pelo *e-learning* pode ser reduzida no momento em que um curso depende de outra pessoa “do outro lado” da conexão.

O segundo grande motivo que, de acordo com meus resultados, ocasiona o fracasso das estratégias de *e-learning* é o equívoco que vem sendo cometido nas organizações em relação ao conteúdo dos cursos. Os sujeitos afirmaram que os cursos são preparados para atingir um grande número de pessoas e que muitas vezes acabam ficando superficiais, com conteúdo bastante genérico. Os cursos não são preparados com foco nos sujeitos que estão realizando individualmente o curso naquele momento. Diversos entrevistados fizeram severas críticas a respeito da “banalidade” de alguns exercícios e da falta de adequação de linguagem ao público-alvo. Novamente a questão do custo se contrapõe à necessidade dos sujeitos. Cursos focados em determinado público acarretam maiores investimentos.

Rosenberg (2002) afirmou que o fato de um curso ser preparado para um grande número de alunos foi um dos motivos do fracasso dos treinamentos baseados em CD-rom. Além disso, em grande parte dos casos, estes era inadequado ao público-alvo e por isso decepcionava os usuários. Também afirmou que, não fazer isto, foi um dos principais aprendizados das empresas em relação a estas estratégias. As empresas parecem não ter aprendido muito com as estratégias de treinamentos baseados em CD-rom.

Em minha pesquisa, pude constatar que este aprendizado não parece ter acontecido. Vários sujeitos explicaram que o interesse pelo conhecimento é individual e é construído por formação e experiências pessoais. Acreditam que um curso nunca vai ser perfeito para todos os públicos e que, em sala de aula, o professor pode adaptar a aula para a audiência, o que, na opinião dos sujeitos, não ocorre com o *e-learning*, na medida que o conteúdo é o mesmo para todos os alunos.

Além de manter os conteúdos amplos, para uma grande audiência, o terceiro e último grande motivo de insucesso dos cursos virtuais, que emerge dos resultados apresentados, é a sobreposição do foco estético ao foco instrucional e pedagógico. Assim como na época dos treinamentos baseados em CD-rom, o foco não está no conteúdo. Rosenberg (2002) acredita que muitos dos cursos em CD-rom concentravam seu foco na forma de apresentação e não no conteúdo. Acrescenta que os instrutores ofereciam cursos de ótima aparência sem planejamento instrucional e pedagógico e sem objetivos concretos de aprendizagem. Rosenberg (2002) acredita que este foi um grande aprendizado, que não está sendo replicado nos cursos virtuais. Infelizmente, é exatamente isso que foi verbalizado pelos entrevistados. Muitos acreditam que os cursos são muito “bonitos”, “bem produzidos”, mas não acreditam que por meio deles possam aprender tanto quanto aprendem em sala de aula.

Eu acredito que esta falta de planejamento pode ser uma das principais causas da falta de envolvimento dos sujeitos com os cursos virtuais. Como o conteúdo é bastante “solto”, os alunos estão perdendo o interesse como eles mesmos dizem. Um entrevistado chegou a comentar que não ter uma forma de supervisionar os alunos é uma grande desvantagem. Eu, pessoalmente, estou certa de que esta forma existe, mas não é praticada nos cursos *on-line* oferecidos nas empresas. Os cursos são cada vez mais bonitos e cada vez menos focados em objetivos concretos de aprendizagem, na construção do conhecimento. Os sujeitos acreditam que aprendem mais em sala de aula. Falam que em cursos virtuais eles aprofundam conhecimentos, vêem um

conteúdo por uma nova ótica, mas não aprendem nada novo. É uma pena. Treinamentos e cursos são para ensinar o novo.

O objetivo das empresas e dos funcionários é o mesmo: uma busca eficaz em termos de custo e dedicação de tempo para a aquisição e/ou difusão de conhecimentos em uma empresa. Infelizmente, contudo, os resultados obtidos estão distantes deste objetivo. Com a introdução do *e-learning* as empresas querem que seus funcionários aprendam de maneira ágil, para trazer resultados para as empresas. Mas os funcionários não estão atingindo estas metas. Segundo as entrevistas que realizei, os funcionários entrevistados não estão aprendendo como as empresas gostariam.