

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Guilherme Kautzmann Sartori

**IMPLICAÇÕES DO USO DE FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DE
E-LEARNING NA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES**

Porto Alegre

2019

Guilherme Kautzmann Sartori

**IMPLICAÇÕES DO USO DE FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DE
E-LEARNING NA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2019

Guilherme Kautzmann Sartori

**IMPLICAÇÕES DO USO DE FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DE
E-LEARNING NA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Conceito Final: _____

Aprovado em ____ de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Elaine Di Diego Antunes

Prof.^a Christine da Silva Schröder (Orientadora)

RESUMO

O presente estudo envolveu a realização de uma pesquisa com o intuito de identificar, na percepção de trabalhadores em organizações de diversos portes e setores, possíveis implicações do uso de ferramentas e metodologias de *e-learning* no contexto destas mesmas organizações. Com este objetivo, foi aplicado um questionário quali-quantitativo, elaborado a partir do referencial teórico e dos objetivos do estudo, contendo 29 questões fechadas obrigatórias e uma questão aberta opcional, instrumento este preenchido por exatos 300 (trezentos) respondentes do Estado do Rio Grande do Sul, em sua maioria da região metropolitana de Porto Alegre (RS), em que todos preencheram as questões obrigatórias e 34 (trinta e quatro) responderam a questão aberta opcional. Os principais resultados apontam a existência de potencialidades relativas no que se refere a percepção sobre impactos em termos de comportamento e resultados no trabalho, bem como implicações geralmente positivas do *e-learning* em termos de custo, sustentabilidade e flexibilidade, destacando-se que, em muitos casos, a adoção de uma modalidade híbrida entre o *e-learning* e o presencial (*blended learning*) é uma alternativa eficiente aos modelos “somente presencial” e “somente *e-learning*”.

Palavras-Chave: *E-learning*. Treinamento virtual. Educação corporativa.

ABSTRACT

This study aims to identify, in the perception of workers in various organizations, possible implications of the use of e-learning tools and methodologies in the context of these same organizations. For this purpose, a qualitative and quantitative questionnaire was elaborated from the theoretical reference and the objectives of the study, containing 29 obligatory closed questions and one optional open question. The questionnaire was answered by 300 workers in Rio Grande do Sul, Brazil, mostly in the metropolitan region of Porto Alegre (RS), where all 300 answered the mandatory questions and 34 answered the optional open question. The main results point to the existence of relative potentialities regarding the perception of impacts in terms of behavior and results at work, as well as generally positive implications of e-learning in terms of cost, sustainability and flexibility. In many cases, adopting a hybrid modality between e-learning and blended learning is an efficient alternative to the “face to face” and “e-learning only” models.

Keywords: *E-learning*. Treinamento virtual. Educação corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre.....	24
Gráfico 01 – Onde as experiências mais recentes ocorreram.....	26
Gráfico 02 – Período da experiência mais recente.....	27
Gráfico 03 – Familiaridade com <i>E-learning</i>	27
Gráfico 04 – Nível de interesse no uso futuro.....	28
Gráfico 05 – Benefício próprio percebido.....	29
Gráfico 06 – Recursos que gostaria de ter utilizado.....	29
Gráfico 07 – Impeditivos ao uso.....	31
Gráfico 08 – Grau de dificuldade com o uso.....	31
Gráfico 09 – Disponibilidade de recursos, por parte da organização.....	32
Gráfico 10 – Oferta de soluções rápidas a problemas, por parte da organização.....	32
Gráfico 11 – Didática (tutores, professores, instrução em si)	34
Gráfico 12 – Qualidade dos conteúdos.....	34
Gráfico 13 – Satisfação como treinando(a).....	35
Gráfico 14 – Emprego de sugestões dos funcionários no <i>e-learning</i>	35
Gráfico 15 – Incentivo aos funcionários para o uso do <i>e-learning</i> , pela organização.....	36
Gráfico 16 – Avaliação de reação dos cursos, como treinando(a).....	37
Gráfico 17 – Avaliação de aprendizagem individual (resultados obtidos).....	38
Gráfico 18 – Contribuição para mudanças comportamentais (individuais) no trabalho.....	39
Gráfico 19 – Contribuição para mudanças comportamentais (de colegas próximos) no trabalho.....	39
Gráfico 20 – Contribuição para mudanças comportamentais (na organização em geral) no trabalho.....	40
Gráfico 21 – Contribuição para geração de resultados concretos (individuais) no trabalho.....	41
Gráfico 22 – Contribuição para geração de resultados concretos (da equipe) no trabalho.....	41
Gráfico 23 – Contribuição para geração de resultados concretos (da organização em geral) no trabalho.....	42

Gráfico 24 – Investimento percebido da organização em <i>e-learning</i>	44
Gráfico 25 – Quanto ao (maior) custo do <i>e-learning</i> em comparação ao do presencial.....	44
Gráfico 26 – Quanto à flexibilidade do <i>e-learning</i> em comparação à do presencial.....	45
Gráfico 27 – Quanto à (maior) agilidade da aprendizagem no <i>e-learning</i> em comparação à do presencial.....	46
Gráfico 28 – Quanto à sustentabilidade (ambiental) do <i>e-learning</i> em comparação à do presencial.....	47
Gráfico 29 – Quanto à possibilidade de o <i>e-learning</i> substituir completamente o presencial.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA	14
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	16
2.3 O <i>E-LEARNING</i> COMO UMA <i>HR TECH</i> PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	17
3 METODOLOGIA	23
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	23
3.2 PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS	23
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES QUANTO A FAMILIARIDADE, INTERESSE NO USO E BENEFÍCIOS AO USO DO <i>E-LEARNING</i> NO TRABALHO.....	26
4.2 PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES QUANTO A DIFICULDADES E IMPEDITIVOS, DE DIFERENTES ORDENS, PARA O USO DO <i>E-LEARNING</i>	30
4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES NO QUE TANGE A ASPECTOS DE QUALIDADE DOS CONTEÚDOS E DIDÁTICA.....	34
4.4 PERCEPÇÕES QUANTO A AVALIAÇÃO DE REAÇÃO, APRENDIZADO, COMPORTAMENTO E RESULTADOS DOS CURSOS.....	37
4.5 PERCEPÇÕES QUANTO A ASPECTOS DE FLEXIBILIDADE, SUSTENTABILIDADE, APRENDIZAGEM E CUSTO DO <i>E-LEARNING</i> COM RELAÇÃO À MODALIDADE PRESENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	43
4.6 COMENTÁRIOS À QUESTÃO OPCIONAL.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	56

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está vivendo constantes mudanças, sejam estas mudanças sociais, tecnológicas, mudanças de romper antigos tabus, mudanças que ampliam o fluxo de informações e, também, mudanças de comportamento. Diante deste ambiente contingencial, cabe às organizações também se reinventarem.

A partir desta visão, é comum ver empresas que se reestruturam frente a mudanças constantes, a fim de se tornarem lugares mais dinâmicos, tecnológicos, transparentes, culturais, sociais e acessíveis, criando uma vantagem competitiva para a organização. Neste escopo, as organizações não se contentam em se adequar exclusivamente a questões sociais ou políticas, mas também aos novos modelos de fluxo de informação e tecnologia. Na medida em que novos dispositivos e programas surgem, as organizações precisam estar prontas para lidar com novos modelos de trabalho, promovendo, por exemplo, novos métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoal por meio da educação corporativa.

Para Quartiero e Cerny (2005), a educação corporativa ocorre quando a organização estabelece um forte processo de aprendizagem que tenha como prioridade a obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. Não deve se tratar apenas de técnicas, mas também de práticas e valores que façam parte da visão e da missão da empresa e que possam ser aplicados inclusive fora dela, seja na vida pessoal ou na própria carreira profissional dos envolvidos.

Não obstante, para Meister (1999), a educação corporativa é um esforço minucioso das instituições que buscam o contínuo desenvolvimento das pessoas. Não apenas de funcionários, mas todos aqueles envolvidos com suas atividades, como fornecedores, clientes e a sociedade como um todo, a fim de gerar determinado valor que contribua para a produtividade, alcance de metas e crescimento saudável da organização.

No âmbito do aprendizado, a educação corporativa pode se beneficiar tanto de cursos presenciais quanto de não-presenciais, usando métodos tradicionais como palestras, ou métodos mais modernos como o apoio de um ambiente virtual para repositório de conteúdos. Já na esfera não-presencial, ela ocorre exclusivamente através da *internet*, por meio de teleconferências ou vídeo-aulas, abrindo espaço para o *e-learning*.

Para Kaplan e Haenlein (2016), *e-learning* consiste em um modelo de ensino apoiado em tecnologia da informação (TI). Neste modelo de aprendizagem eletrônica, o principal assento é o ambiente *on-line*, em um processo pelo qual o aluno aprende através de conteúdos disponibilizados via *internet* e em que o professor, se existir, está a distância, de forma síncrona ou assíncrona, podendo existir sessões presenciais intermediárias.

Diante do exposto, surge, por parte das organizações, a necessidade de identificar e analisar mudanças na aplicação do *e-learning* frente ao advento tecnológico, o que inclui as *HR Techs (Human Resources Technologies)*, ou seja, soluções tecnológicas que envolvem planejamento, implementação e aplicação de TI para conexão e suporte de atores coletivos executando atividades de recursos humanos (STROHMIEER, 2007).

Segundo dados do relatório da *Remote Conference 2018*, publicado pela HR.ROCKS (2018), a área de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas) passa por um momento único de transformação e reflexão. Na sua primeira edição, o Panorama de RH Brasil 2018 entrevistou mais de 1500 profissionais de RH, que compartilharam suas experiências e desafios dentro desta área. Neste relatório, 91% dos entrevistados consideraram o uso de tecnologia no RH um aspecto fundamental para que este se torne ainda mais estratégico dentro das organizações, mas apenas 15% das empresas consideraram como “alta” a utilização de tecnologia em sua gestão de pessoas. Ainda, esta pesquisa apontou que os processos Gestão de Desempenho e Treinamento são os que envolvem menor uso de *softwares* especializados de terceiros, enquanto processos como Rotinas de Departamento de Pessoal e Recrutamento e Seleção possuem maior uso destes *softwares*.

Especificamente sobre Treinamento e Desenvolvimento, foi constatado que 27% das empresas pesquisadas não realizam **nenhum** tipo de treinamento, 28% adotam apenas treinamento presencial e somente 4% afirmaram que os treinamentos são realizados somente em ambiente digital, podendo-se inferir que isto é um reflexo da baixa utilização da tecnologia no RH e que há necessidade de maiores investimentos e de uma reinvenção da aplicação de tecnologias neste contexto.

Ao se considerar avaliação de treinamento, são citados quatro níveis essenciais de análise, segundo Kirkpatrick (1998): reação, aprendizado, comportamento e resultados. A **reação** envolve as impressões iniciais dos participantes dos programas; o **aprendizado** envolve a extensão em que os

participantes adquiriram conhecimentos, habilidades e atitudes; o **comportamento/transferência** compreende a transferência efetiva destes conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho; e os **resultados** abrangem o impacto do treinamento nos resultados do negócio – elemento um tanto mais difícil de mensurar e envolvendo análises no longo prazo.

Se avaliando ao menos até o nível de **comportamento/transferência**, já se pode ter ao menos algumas considerações sobre o impacto de novas ferramentas e tecnologias em processos de trabalho de funcionários.

Neste sentido, surgiu a curiosidade em se buscar compreender como trabalhadores percebem possíveis implicações da adoção do *e-learning* no trabalho no contexto atual, de forma que se pudesse tentar inferir algumas respostas às seguintes questões: será que as organizações estão efetivamente investindo na adequação da gestão a novas tecnologias, especialmente no *e-learning*? Quais seriam exatamente as ferramentas e metodologias emergentes e em uso? Como são desenvolvidas ou adquiridas? Será que o uso destas ferramentas e metodologias em si traz ganhos não apenas para o aprendizado, mas em termos de acréscimos de conhecimentos, habilidades e atitudes percebidos, inclusive, pelos próprios funcionários?

A partir daí, o presente estudo envolveu a aplicação de uma pesquisa qualitativa, tendo como principal instrumento um formulário, com questões que permitiram coletar percepções de trabalhadores no Estado do Rio Grande do Sul (no caso da pesquisa, a maioria residente na região metropolitana) sobre ferramentas e metodologias de *e-learning* utilizadas pelas organizações no contexto estudado, após participação destes trabalhadores em cursos na modalidade *e-learning* na organização. Assim, a questão central de pesquisa foi a seguinte:

Quais as implicações do uso de ferramentas e metodologias de *e-learning* percebidas por trabalhadores gaúchos de organizações de diferentes segmentos, na perspectiva do RH digital ou eletrônico?

É importante lembrar que o conceito de RH Eletrônico - nome menos atual para as *HR Techs* - já vem sendo discutido há alguns anos, como apontam, por exemplo, Nakayama, Pilla e Binotto (2006).

Para as mesmas autoras, tanto em empresas privadas como nas públicas, os resultados da *intranet* - tida como principal aplicação no contexto do RH Eletrônico -

são evidentes. Para as empresas privadas, a utilização dessas ferramentas apresenta resultados positivos que se traduzem numa vantagem competitiva.

Nas organizações públicas, se aplicadas com recursos suficientes para sua implementação, tende a ocorrer uma evolução da qualidade dos serviços prestados aos usuários, porque, quanto mais acessível for a informação e quanto mais eficazes forem os canais de comunicação, mais depressa os dados-chave estarão ao dispor do servidor e mais rapidamente ele poderá executar o seu trabalho. (...) A TI, neste contexto, pode ser utilizada para coletar, atualizar e processar a informação relativa ao planejamento da força de trabalho, o que pode ser feito por meio de modelos quantitativos e qualitativos.

A TI também desempenha um papel importante no treinamento. Em virtude das constantes mudanças socioeconômicas e tecnológicas e, com isso, a necessidade das empresas terem profissionais sendo constantemente atualizados, há um aumento do número de empresas que treinam seus funcionários via cursos *on-line*, permitindo que os funcionários permaneçam atualizados com as inovações mais recentes (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

O *e-learning*, enquanto possibilidade para a educação corporativa, está transformando, já há algum tempo, as formas de treinamento e capacitação no ambiente organizacional. Existe uma demanda crescente por ambientes de ensino flexíveis e adaptáveis (apesar de desvantagens que possam ser inerentes ao modelo) que independem de tempo e de localização geográfica. Contudo, a modalidade pode ser excessivamente dispendiosa, não se resumindo à aquisição das licenças de utilização, infraestrutura tecnológica e ao processo de implementação, mas também a atualizações de *hardwares* e sistemas tecnológicos. Portanto, é importante assegurar que exista um entendimento quanto à estratégia da empresa sobre seu futuro desenvolvimento, além de perceber o modo como a aplicação adquirida poderá afetar os sistemas pré-existentes.

1.1 OBJETIVOS

São apresentados, a seguir, os objetivos elencados para este estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar, na percepção de trabalhadores gaúchos de organizações de diferentes segmentos, na perspectiva do RH digital ou eletrônico, implicações do uso de ferramentas e metodologias de *e-learning*.

1.1.2 Objetivos específicos

a) identificar percepções dos trabalhadores quanto a familiaridade, interesse no uso e benefícios ao uso do *e-learning* no trabalho;

b) identificar percepções dos trabalhadores quanto a dificuldades e impeditivos, de diferentes ordens, para o uso do *e-learning*;

c) identificar grau de satisfação dos trabalhadores no que tange a aspectos de qualidade dos conteúdos e didática;

d) identificar percepções quanto a avaliação de reação, aprendizado, comportamento e resultados dos cursos;

e) identificar percepções quanto a aspectos de flexibilidade, sustentabilidade, aprendizagem e custo do *e-learning* com relação à modalidade presencial nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar embasamento à pesquisa, se torna necessário introduzir, como referencial teórico de análise, os conceitos e definições de gestão de pessoas estratégica, treinamento e desenvolvimento, e o *e-learning* na educação corporativa como um exemplo de tecnologia aplicada à gestão de pessoas, ou *hr tech*.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA

Dentre as atividades que competem à área de gestão de pessoas, evidencia-se o treinamento e desenvolvimento de competências, que é a prática voltada para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, com foco em atingir objetivos e melhoria em resultados.

Sob uma perspectiva histórica, Nakayama (2001) explica que, pelo menos, até a década de 1960, os núcleos e setores existentes dentro das organizações que tangenciavam o assunto em questão recebiam, como denominação, “Departamento de Pessoal” e “Relações Industriais”, onde o foco era direcionado a atividades fiscalizadoras e reguladoras, como, por exemplo, captação e demissão, avaliação, controle de atividades, registros, folha de pagamento e concessão de benefícios.

Partindo da evolução das formas de gestão de uma organização, com novas teorias e pensamentos estratégicos sendo cada vez mais usados e necessários às empresas, o cenário em que o RH se encontrava muda: ele se torna mais estratégico e menos mecânico. Funções como treinamento, definição de cargos e desenvolvimento de capital humano passam a fazer parte das rotinas deste setor, de forma a responder e transformar-se para se adequar a um ambiente onde a competição entre as organizações é emergente. O RH não é mais um departamento, mas passa a ser uma unidade estratégica, exigindo que os resultados sejam analisados não somente de forma operacional, mas de forma que possam ser verificados e aplicados na forma de conhecimento para a organização e seus *stakeholders*. Assim, uma questão que poderia ser levantada é: “Como o RH pode ajudar a obter excelência organizacional hoje?”

Para Ulrich (2000), o RH pode auxiliar para que a organização obtenha tal excelência de quatro maneiras específicas:

- a) formando uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, levando o planejamento “da sala de reunião para o mercado”;
- b) tornando-se especialista na organização e execução do trabalho, garantindo eficiência administrativa através da redução dos custos e da manutenção da qualidade;
- c) tornando-se um “defensor” dos funcionários, representando suas preocupações os gerentes-seniores e, simultaneamente, trabalhando para aumentar o comprometimento funcional; e
- d) tornando-se um agente de mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam uma maior capacidade organizacional para a mudança.

Neste mesmo contexto, para Becker, Huselid e Ulrich (2001), o RH pode ser colocado como parceiro estratégico no negócio, sob quatro perspectivas, numa analogia à metodologia de mensuração de desempenho do *BSC (balanced scorecard)*. Estas seriam:

- a) perspectiva do pessoal - a empresa contrata e remunera pessoas, devendo também se empenhar em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais;
- b) perspectiva da remuneração - a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho. Trata-se de um primeiro passo, mas isto ainda não explora integralmente os benefícios de RH como ativo estratégico;
- c) perspectiva do alinhamento - os gerentes veem os empregados como ativo estratégico, mas também necessitam investir na reformulação geral dos recursos de RH para alavancar a perspectiva da gerência;
- d) perspectiva do alto desempenho - os executivos de RH e outros vêem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre estes dois sistemas e o desempenho da empresa.

Nesta esfera, Ulrich (2000) reforça que, para atender às expectativas cada vez maiores de suas empresas, os profissionais de RH devem começar a agir profissionalmente, focando mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos,

articulando seus papéis em relação ao valor que agregam, criando mecanismos que produzam rapidamente resultados, modificando, gradual e amplamente, a estrutura organizacional.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Partindo-se de uma perspectiva de gestão de pessoas estratégica, cabe pensar que a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições é de notória importância no processo de desenvolvimento organizacional. Desta forma, fica evidente que para se alcançar um grande desenvolvimento da organização, é necessário que as metodologias de treinamento e desenvolvimento sejam planejadas para garantir o alcance dos objetivos a que se destinam, com eficiência e eficácia.

Para Barreto (1995), treinamento envolve a educação profissional que visa adaptar o ser humano ao trabalho em uma organização, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Não obstante, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o desenvolvimento, por outro lado, é o processo de treinamento em longo prazo, a fim de aperfeiçoar as habilidades e aptidões pessoais e profissionais dos funcionários. Ainda, Slack (1997, p. 667), afirma que “não é coincidência que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores”.

Ainda sobre treinamento, na ótica de Bohlander, Snell e Sherman (2003), o termo “treinamento” é frequentemente utilizado de forma casual para descrever os esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, fazem uma distinção entre treinamento, que seria mais focalizado e orientado para questões relacionadas a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, por sua vez, mais orientado à ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Neste espectro, o treinamento é orientado à atividade, e o desenvolvimento oferece ao treinando uma visão sistêmica do negócio.

Desta forma, fica evidente que os autores supracitados adotam uma distinção entre os conceitos de treinamento e de desenvolvimento, onde o primeiro é mais focalizado e orientado para questões relacionadas a desempenho no curto prazo,

enquanto o segundo é mais orientado à ampliação de habilidades dos indivíduos no longo prazo.

No que tange a esfera deste presente trabalho, cabe citar, finalmente, Nakayama, Binotto e Pilla (2006), sobre o uso da TI para o treinamento a distância. Segundo as autoras, a TI desempenha um papel importante neste aspecto, em razão das mudanças tecnológicas e socioeconômicas da sociedade. É evidenciado, também, que, diante destas mudanças, existe a necessidade das empresas manterem em seus quadros profissionais cada vez mais atualizados neste mundo de ascensão tecnológica, especialmente adotando o treinamento de funcionários via cursos *on-line*.

No que concerne a avaliação de treinamento, Kirkpatrick (1998) apresenta, conforme já ressaltado na Introdução deste estudo, quatro níveis avaliativos: reação, aprendizado, comportamento e resultados. A reação envolve as impressões iniciais dos participantes dos programas; o aprendizado envolve a extensão em que os participantes adquiriram conhecimentos, habilidades e atitudes; o comportamento/transferência compreende a transferência efetiva destes conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho; e os resultados abrangem o impacto do treinamento nos resultados do negócio.

2.3 O E-LEARNING COMO UMA HR TECH PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de *HR Tech* (ou RH Eletrônico) já vem sendo discutido há alguns anos por diversos autores. Este modelo nada mais é que a aplicação de tecnologias, como *softwares*, que auxiliam nas atividades que são de competência da área de RH. Segundo Lepak e Scott (1998), a tecnologia tem um impacto significativo nas práticas de recursos humanos. Esta área está numa constante transição para se tornar cada vez mais tecnológica, pois a utilização destes sistemas permite que as informações sejam mais acessíveis a toda a organização, além de economizar tempo com rotinas administrativas.

Conforme Nakayama, Pilla e Binotto (2006) e Peretti (2001), o RH Eletrônico envolve a gestão de pessoas conciliando tecnologia e estratégia, conectando pessoas a pessoas e pessoas a negócios, conduzindo ágeis adaptações a mudanças em necessidades comuns tanto a pessoas quanto a negócios. Como aplicações de

RH eletrônico, pode-se citar *intranet*, comunicações eletrônicas, *business to employee* (B2E) - especialmente nos processos de *e-recruitment* e *e-learning*, planejamento de pessoal, apoio a negociações entre empresas e funcionários, administração de benefícios, teletrabalho e avaliação de desempenho.

Para Peretti (2001), as alterações dramáticas no contexto dos mercados, das indústrias e dos serviços forçam a função de RH a transformar suas práticas e exercícios, bem como o seu papel estratégico. Num ambiente onde as organizações precisam de um fluxo de informações cada vez mais rápido, inovador e flexível para atender seus *stakeholders*, o uso de tecnologias aplicadas à gestão de recursos humanos se tornou ferramenta de diferenciação competitiva nas organizações.

Diversas áreas de competência do RH foram beneficiadas pelo uso de tecnologias, mas em destaque cita-se, principalmente, a captação de talentos, rotinas administrativas tornando-se informatizadas e treinamento. Ensher, Nielson e Grant-Vallone (2002) citam que as rotinas de recrutamento e seleção tomavam como estrutura jornais e publicações em diários, além do marketing boca-a-boca. Neste contexto, os profissionais de RH não estavam hábeis a postar uma oferta de emprego em mais de um lugar e não recebiam acesso a milhões de pessoas. Com o uso de ferramentas eletrônicas, os gestores de RH podem atingir milhares de candidatos, com perfis pré-alinhados simplesmente com o uso da *internet*. O *feedback* é instantâneo, e esta ampla capacidade de divulgação permite que a companhia crie propagandas e plataformas para seu próprio negócio, a fim de atrair talentos.

De forma a se conhecer a amplitude mais recente da aplicabilidade das *HR Techs*, tem-se a classificação fornecida pelo estudo Liga Insights (2018), desenvolvido a partir de um levantamento de empresas brasileiras desenvolvedoras de HR Techs, e que menciona a existência de 11 (onze) categorias de soluções para a gestão de pessoas: avaliação e acompanhamento de *performance*; engajamento de colaboradores; entrevistas (seleção e/ou admissão); gestão de benefícios; *learning management systems*, cursos, treinamentos e *e-learning*; plataforma de vagas; *people analytics* (análise de pessoas e perfis); ponto, operações, folha e GED (gestão eficiente de documentos); recrutamento e seleção; saúde ocupacional e bem-estar; e temporários/*freelancers*.

Não obstante, o conceito de *HR Tech* não pode ser resumido apenas aos *softwares* e tecnologia, mas também à mudança de *mindset* e cultura que, hoje, atinge os mais variados setores do mercado, revolucionando o modelo de atuação das

empresas. Isso, além de melhorar a experiência dos colaboradores como um todo, também permite que o RH seja mais estratégico e assertivo em suas tarefas.

Neste sentido, o *e-learning* constitui uma aplicação atual e genuína de *HR Techs*, em particular no contexto da educação corporativa.

O aprendizado através da internet está relacionado com o processo de transição dos tradicionais centros de treinamento para uma outra abordagem de educação, denominada de Universidade Corporativa ou Educação Corporativa, que, para Eboli (2004a), são termos equivalentes. Ainda, pode-se pressupor que as experiências mais bem-sucedidas de Universidades Corporativas estão fundamentadas no *e-learning* e na utilização intensiva da tecnologia. Ainda, é importante considerar que, segundo Eboli (2004b) as experiências mais 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. Contudo, pode haver organizações que não fazem tal opção.

Para Ryan (2010), a educação corporativa envolve um facilitador, cuja responsabilidade é engajar os colaboradores e encorajá-los a pensar sobre o quê, como e o por quê do que eles estão fazendo, além de desafiar seus atuais paradigmas. A educação corporativa é centrada em introduzir técnicas de aprendizado para estimular funcionários a pensar sobre o quê a sua organização faz, onde ela está posicionada no mercado, potenciais novas oportunidades para a organização e novas e melhores coisas para se desempenhar uma função. Em suma, o propósito da educação corporativa é promover o desenvolvimento da capacidade do indivíduo e da organização.

Para Prince (2000), cada vez mais há organizações usando a educação corporativa como um incentivo para reter talentos e administradores. Neste arranjo de duplo ganho, a organização desenvolve talentos adaptados à organização e concede aos mesmos melhores habilidades para enfrentar diversos problemas.

Atualmente, não se dispõe 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; BENETTI, 2006). São organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, que já implantaram e estão operando seus sistemas de educação corporativa.

Meister (1999) cita cinco forças que sustentam a mudança cultural em uma organização, capazes de nortear a educação corporativa: emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; a economia do conhecimento como base para a formação de riqueza individual, empresarial ou nacional; a rápida obsolescência do conhecimento; a empregabilidade/ocupacionalidade para toda a vida; e a educação global, buscando formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Considerando estas cinco forças, diante do advento tecnológico, onde sistemas são automatizados, pessoas são contatadas do outro lado do mundo em segundos e há constante reinvenção das organizações para se adequar a este ambiente contingencial, o *e-learning* começa a tomar lugar nas empresas. A tecnologia torna possível que profissionais de RH realizem treinamentos com sua equipe de colaboradores de maneira mais eficiente. Isto possibilita ao funcionário acessar instantaneamente programas de treinamento de qualquer lugar, eliminando a necessidade de locomoção para realizar algum módulo num espaço adequado. Treinamentos em salas de aula virtuais tornam possível que um profissional de RH instrua um grande número de colaboradores rapidamente e ao mesmo tempo com uma simples plataforma e *softwares* de provas (LEPAK; SCOTT, 1998).

Segundo pesquisa da ABRH (SOELTL, 2002), as principais razões de negócio que direcionaram as empresas para a adoção do *e-learning* foram:

- a) Redução de custos de viagem: 69%;
- b) Novas oportunidades e negócio: 66%
- c) Redução de custos de treinamento: 62%
- d) Agilizar o lançamento de novos produtos: 58%
- e) Aumento da produtividade de processos: 56%;
- f) Melhor utilização dos produtos atuais pelos clientes: 55%;
- g) Permanência dos especialistas nos postos de trabalho: 50%;
- h) Maior envolvimento de parceiros e fornecedores: 50%.

O *e-learning* corresponde a um modelo de ensino não-presencial, apoiado em tecnologia de informação e comunicação (TIC), aproveitando das capacidades da *internet* para comunicação e distribuição de conteúdos, num processo pelo qual o estudante aprende por meio de conteúdos disponibilizados no computador e/ou *internet* e em que o professor, quando existe, encontra-se à distância, comunicando-se de forma síncrona ou assíncrona (LEAL; AMARAL, 2004; KAPLAN; HAENLEIN,

2016). Contudo, a modalidade pode apresentar tanto vantagens quanto desvantagens (ROSENBERG, 2002; PIMENTEL; SANTOS, 2003), como:

- a) vantagens: redução de custos, redução de necessidade de infraestrutura, rapidez na atualização de conteúdos, aproveitamento de protocolos universais de *internet*, construção de comunidades, mensagens consistentes e padronizadas, ganho de escala (número de alunos);
- b) desvantagens: sujeição a resistências ou desconfianças, riscos de limitações e falhas tecnológicas, necessidade de maior disciplina por parte do aluno individualmente, necessidade de tutoria para incentivos e cobrança por resultados, retorno sobre o investimento normalmente observável apenas com grande número de alunos.

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; 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.

Se, em relação ao treinamento presencial, persistem questionamentos quanto à educação das formas de avaliação de resultados, diante do *e-learning* esta preocupação não é diferente, inclusive com relação a questões peculiares a estes programas de treinamento, envolvendo os diferentes recursos utilizados e as formas de integração entre o treinando, o material didático e o professor, demandando necessidade de melhor acompanhamento das atividades desenvolvidas durante o programa de treinamento e das próprias formas de verificação de resultados esperados, desde a forma como o treinando reage ao programa de treinamento até a maneira pela qual os conhecimentos adquiridos podem modificar, em alguma medida, seu comportamento e seus procedimentos de trabalho, trazendo resultados tangíveis e intangíveis para o funcionário e para a organização (SCHRÖEDER, 2005).

Taschereau (1998) considera que a avaliação de impacto é uma atividade propositiva, que empreende mudanças na política e no desenvolvimento institucional, na forma de planejar e implementar intervenções futuras e no desenvolvimento da

gestão de programas de treinamento e desenvolvimento, fornecendo uma medida da mudança institucional, econômica, social e política como resultado das intervenções de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ampliando a compreensão dos fatores positivos e negativos que contribuem para o impacto (condições do meio, adequabilidade e efetividade das estratégias de intervenção) e fornecendo a base para a tomada de decisão acerca de ações futuras, a partir da análise e discussão dos resultados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, procura-se informar quais as técnicas de coleta e análise de dados que foram empregadas de forma a se responder a questão de pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada envolveu um estudo exploratório e quali-quantitativo, com o objetivo de aprimoramento de ideias e descoberta de intuições (GIL, 2008).

Foi considerada parcialmente quantitativa por compreender, a partir dos resultados de questões fechadas do instrumento de pesquisa, dados quantificáveis e objetivos, cujos resultados são provenientes da análise de dados brutos e padronizados (FONSECA, 2002). De outro lado, foi considerada parcialmente qualitativa em razão de haver uma questão aberta do instrumento que permitiu uma análise subjetiva de outros detalhes relacionados ao processo de *e-learning* nas organizações, que não puderam ser captados de forma adequada pelas questões fechadas.

3.2 PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Os participantes da pesquisa foram selecionados por acessibilidade e conveniência, adotando-se um critério de no mínimo 100 (cem) respondentes para se obter uma amostra relevante, mesmo não se conhecendo o número exato correspondente à população de pessoas participantes de cursos de *e-learning* no trabalho no contexto analisado. Terminaram por participar da pesquisa 300 (trezentos) respondentes.

A divulgação do instrumento de pesquisa por parte do pesquisador, para prospecção dos pesquisados, se deu por diferentes meios:

a) Redes sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*) do Grupo de Pesquisa NAVi – UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), do qual o pesquisador faz parte;

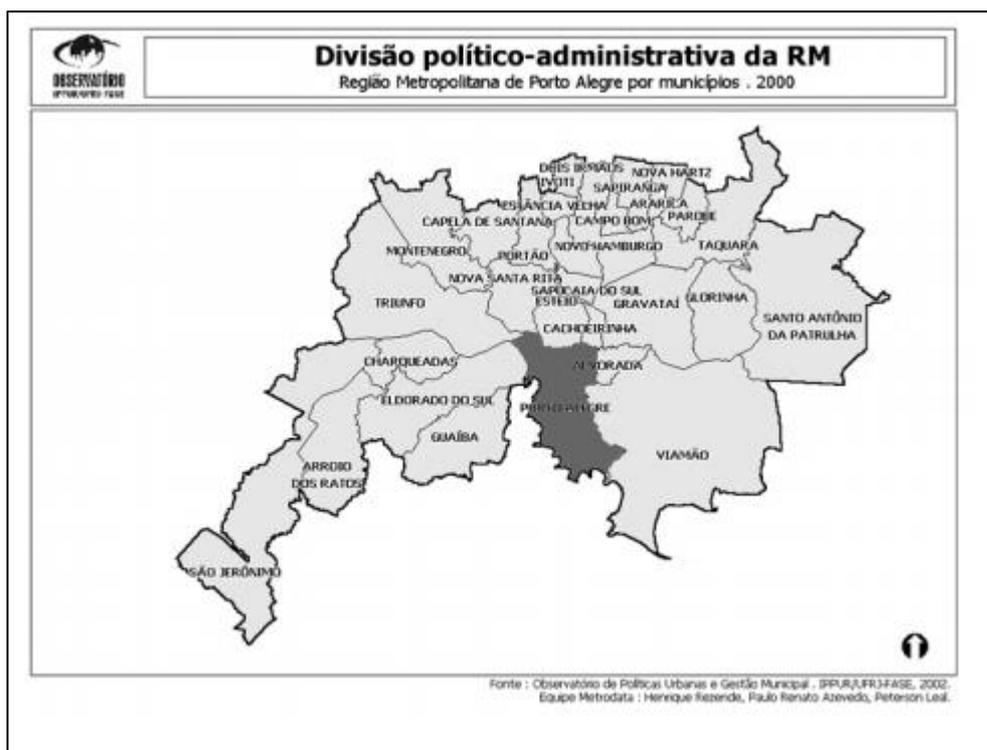
b) Contato da Comissão de Graduação dos Cursos de Administração e Administração Pública e Social da UFRGS aos alunos dos dois cursos;

c) Redes sociais pessoais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*) do próprio pesquisador, abrangendo contatos do Estado do Rio Grande do Sul;

d) Contatos (por e-mail) do próprio pesquisador com colegas e ex-colegas de graduação e atividades profissionais, residentes no Rio Grande do Sul.

Infere-se, a partir da divulgação que foi possível realizar pelo meios mencionados, que a maior parte dos respondentes seja morador(a) da região metropolitana de Porto Alegre e cursando ensino superior. A região metropolitana de Porto Alegre é composta pelos municípios apresentados na Figura 01:

Figura 01 – Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre



Fonte: Extraído de IPPUR/UFRJ-FASE (2002).

O instrumento de pesquisa aplicado consistiu em um questionário único, postado no *Google Forms*, para resposta *on-line*, cujo endereço de acesso foi divulgado aos participantes através dos canais já citados. Este questionário (trata-se de questionário por ter sido preenchido sem a presença do pesquisador) continha 29

(vinte e nove) questões fechadas de resposta obrigatória e 01 (uma) questão aberta de resposta opcional.

O instrumento permaneceu aberto para acolher respostas entre a terceira semana de outubro e a quarta semana de novembro de 2019, por cerca de 05 (cinco) semanas, portanto, e consta do Apêndice A. As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico adotado e dos próprios objetivos da pesquisa. Dos 300 (trezentos) respondentes, todos responderam as questões fechadas obrigatórias, e 34 (trinta e quatro) responderam a questão aberta opcional.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos através das respostas às questões fechadas foram analisados por meio de estatística descritiva simples e os dados obtidos a partir das respostas à questão aberta foram analisados por análise de conteúdo.

A análise estatística descritiva simples (GIL, 2008) são utilizadas para caracterizar e sintetizar dados de forma objetiva, estabelecendo, quando possível, relações entre variáveis, apresentando dados organizados em gráficos e tabelas, principalmente.

A análise de conteúdo, para Bardin (2011), representa um conjunto de técnicas de análise de comunicações de forma sistemática, contendo essencialmente três fases: pré-análise (organização das respostas e leitura inicial), exploração do material (classificação das respostas por “temas” ou ideias centrais”) e inferência/interpretação (adotando critérios como exclusão, objetividade e pertinência para se definir os pontos mais relevantes trazidos pelas respostas).

Finalmente, todos os dados obtidos através das questões foram organizados a partir de categorias sugeridas nos próprios objetivos específicos do trabalho (que por sua vez foram definidos e ajustados com inspiração no referencial teórico), sendo as mesmas reordenadas dentro de cada objetivo específico.

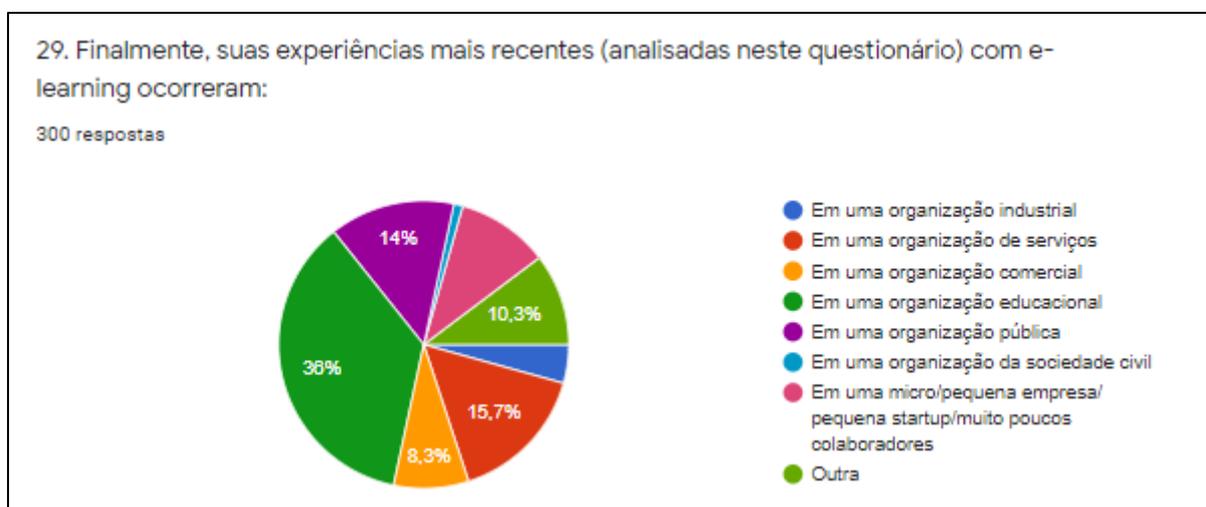
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados e discutidos brevemente os resultados obtidos, organizados a partir dos objetivos específicos que haviam sido definidos para o estudo.

4.1 PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES QUANTO A FAMILIARIDADE, INTERESSE NO USO E BENEFÍCIOS AO USO DO *E-LEARNING* NO TRABALHO

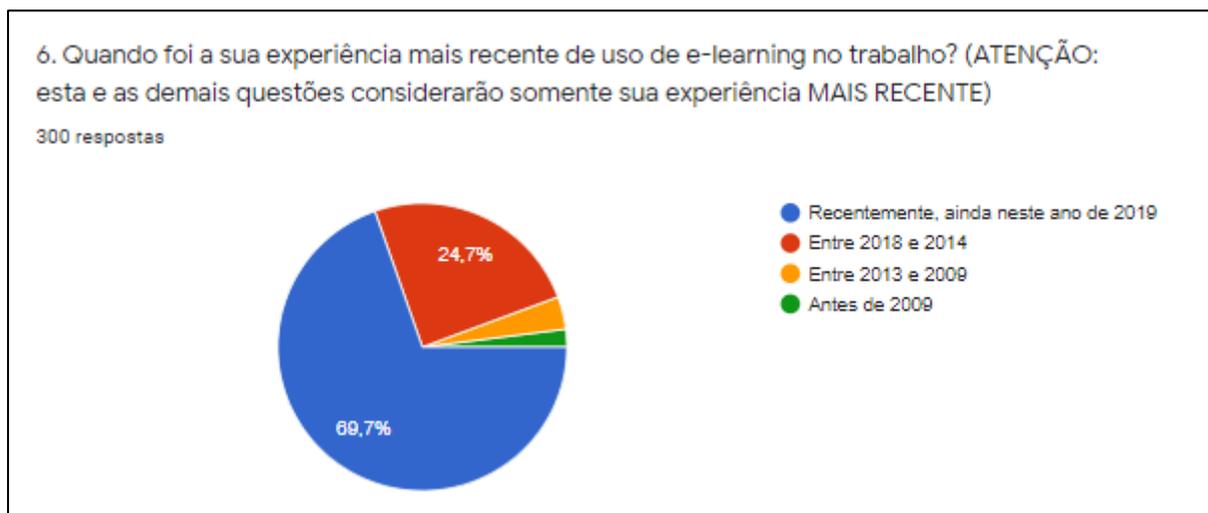
Neste tópico, procedeu-se a análise das seguintes questões do questionário, nesta ordem: 29, 6, 1, 2, 3, 5, cujos gráficos são apresentados a seguir (gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente). As questões envolvem os seguintes pontos: onde ocorreram as experiências mais recentes; período da experiência mais recente; familiaridade com as ferramentas; nível de interesse no uso futuro da modalidade; percepção de benefícios obtidos; e recursos que se gostaria de ter utilizado.

Gráfico 01 – Onde as experiências mais recentes ocorreram



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 02 – Período da experiência mais recente



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre os setores e tipos de organização em que as experiências ocorreram, fica evidente que o setor educacional é o que possui mais práticas neste formato, sendo assinalado por 36% dos respondentes, ao passo que os setores industrial, de serviços, comercial, público e *startups* flutuam com valores menores do que a metade do valor do setor educacional, ficando em média dos 12% cada um.

É importante destacar o grande percentual de respondentes que assinalaram terem entrado em contato com o *e-learning* ainda neste ano de 2019: 69,7%. Este dado é de relevância para se inferir que esta modalidade ainda está crescendo e ganhando cada vez mais espaço nas organizações.

Gráfico 03 – Familiaridade com *E-learning*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Cabe ressaltar que, nesta questão em particular, foi explicado aos respondentes, no enunciado do questionário (Apêndice A), que seriam exemplos de *e-learning*, dentre outros:

- a) Videoaulas de qualquer formato;
- b) plataformas virtuais de ensino como *Moodle* e *Duolingo*;
- c) *Wikis* colaborativas.

Verifica-se, ao olhar para o gráfico da questão sobre familiaridade, que 19,8% dos 300 respondentes afirmaram possuir extrema familiaridade com as ferramentas, juntamente com os 35,9% que assinalaram possuir muita familiaridade. Neste passo, percebemos um valor de 55,7%, mais da metade, se somarmos respondentes com muita e extrema facilidade.

Atentando-se aos outros respondentes, verificamos que 6,4% afirmaram ter quase nenhuma familiaridade, juntamente com 10,7% afirmando ter pouco conhecimento, totalizando 17,1%.

Gráfico 04 – Nível de interesse no uso futuro

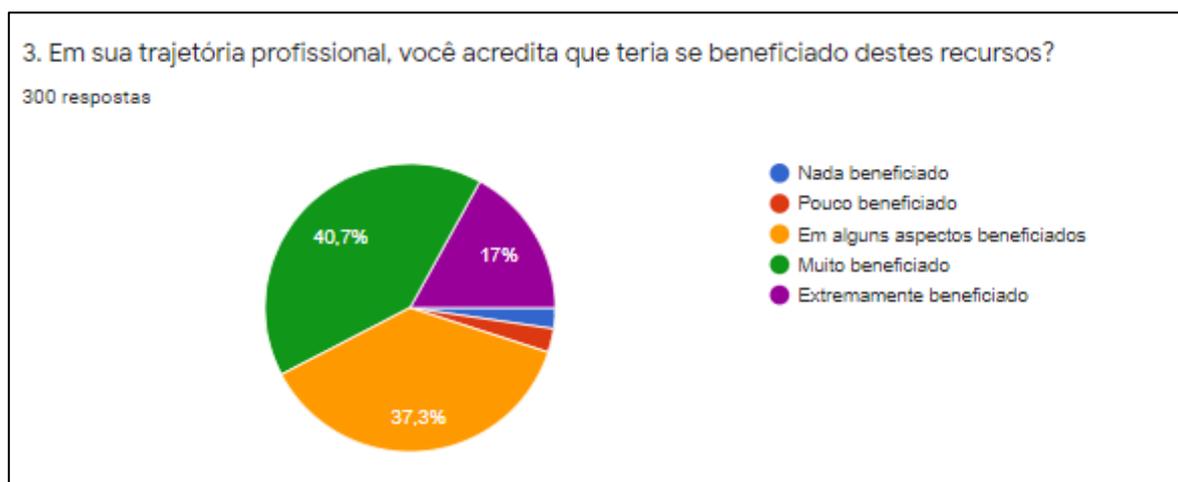


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Referente ao interesse em usar recursos *e-learning* para o aprendizado no futuro, foram identificados 62,7% respondentes com muito e total interesse, enquanto somente 9,3% afirmaram ter pouco ou nenhum interesse.

Percebe-se, segundo a amostra apresentada nesta pesquisa, que a maioria dos respondentes possui uma grande familiarização com *e-learning*, assim como visualiza-se que há uma maioria também interessada em utilizar deste recurso no futuro.

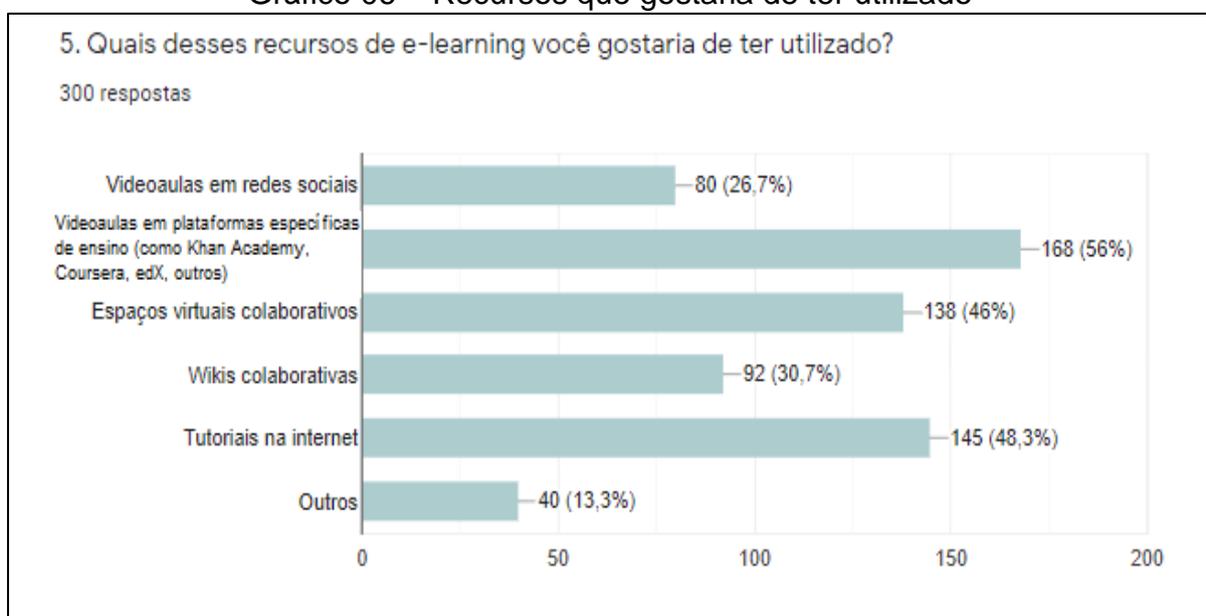
Gráfico 05 – Benefício próprio percebido



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste mesmo passo, 57,7% afirmaram que teriam sido muito ou extremamente beneficiados por estes recursos no passado, enquanto 37,3% reconhecem que teriam algum tipo de benefício. Somente 5% afirmaram que teriam pouco ou nenhum benefício no passado.

Gráfico 06 – Recursos que gostaria de ter utilizado



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Verificou-se, também, que os recursos mais atraentes para os respondentes são videoaulas em plataformas especializadas, assim como espaços virtuais

colaborativos e tutoriais na internet. Apesar de *Wikis* colaborativas e videoaulas em redes sociais terem apresentado valores menores, ainda representam uma parcela significativa de interesse por parte dos respondentes.

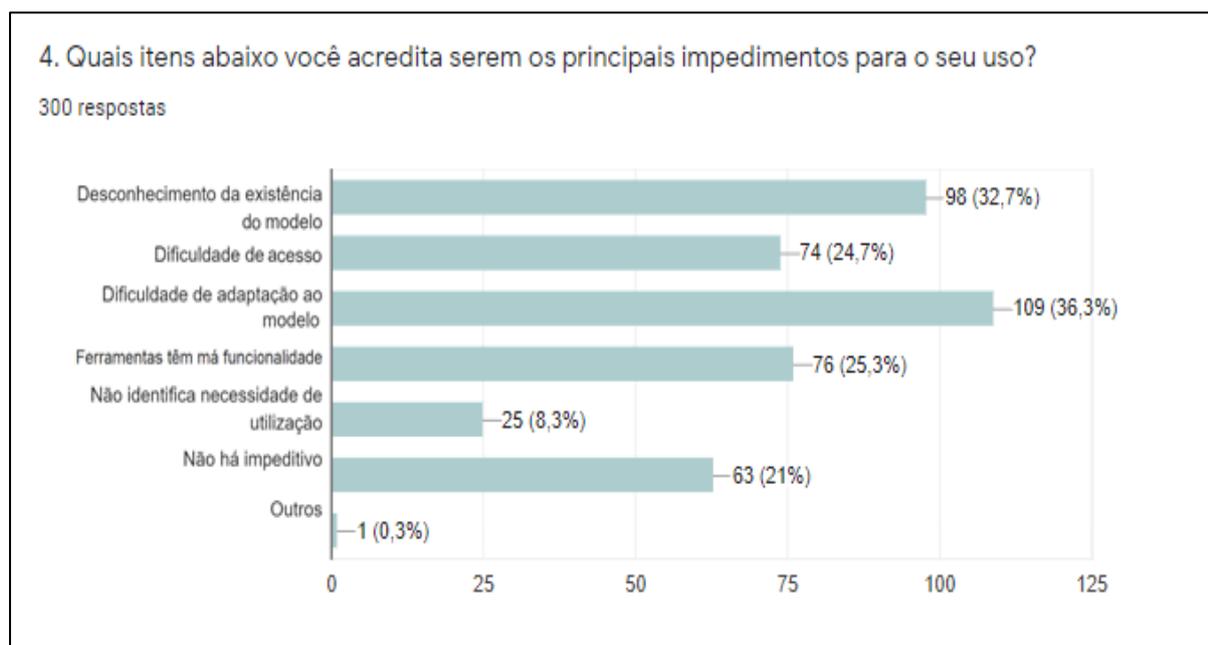
As respostas obtidas nestas questões, que foram, em maioria, positivas quanto ao interesse, benefícios e familiaridade, vão ao encontro do cenário de advento tecnológico percebido (e intensificado) nos últimos anos. De acordo com 1.500 profissionais de RH respondentes pela HR.ROCKS (2018), 91% dos respondentes consideraram o uso de tecnologia no RH um aspecto fundamental para que este se torne mais estratégico dentro das organizações.

Para Turban, Mclean e Wetherbe (2004), a necessidade de as organizações atualizarem seus profissionais faz com que estas treinem seus funcionários via cursos *on-line*, aumentando o número de organizações que usam o recurso e, logo, trabalhadores que venham a conhecer as ferramentas. Finalmente, segundo pesquisa da ABRH (SOELTL, 2002), as razões para o crescimento do *e-learning* e o interesse nas práticas envolvem redução de custos de viagem, novas oportunidades de negócio, redução de custos de treinamento, agilidade para o lançamento de novos produtos e serviços e, também, maior retenção de especialistas nos postos de trabalho.

4.2 PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES QUANTO A DIFICULDADES E IMPEDITIVOS, DE DIFERENTES ORDENS, PARA O USO DO *E-LEARNING*

Neste tópico, procedeu-se a análise das seguintes questões do questionário, nesta ordem: 4, 7, 8 e 9, cujos gráficos são apresentados a seguir (gráficos 7, 8, 9 e 10, respectivamente). As questões envolvem os seguintes pontos: impedimentos ao uso; grau da dificuldade percebida; disponibilidade de recursos por parte da organização; disponibilidade de soluções rápidas (a eventuais problemas) por parte da organização.

Gráfico 07 – Impeditivos ao uso



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 08 – Grau de dificuldade com o uso



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

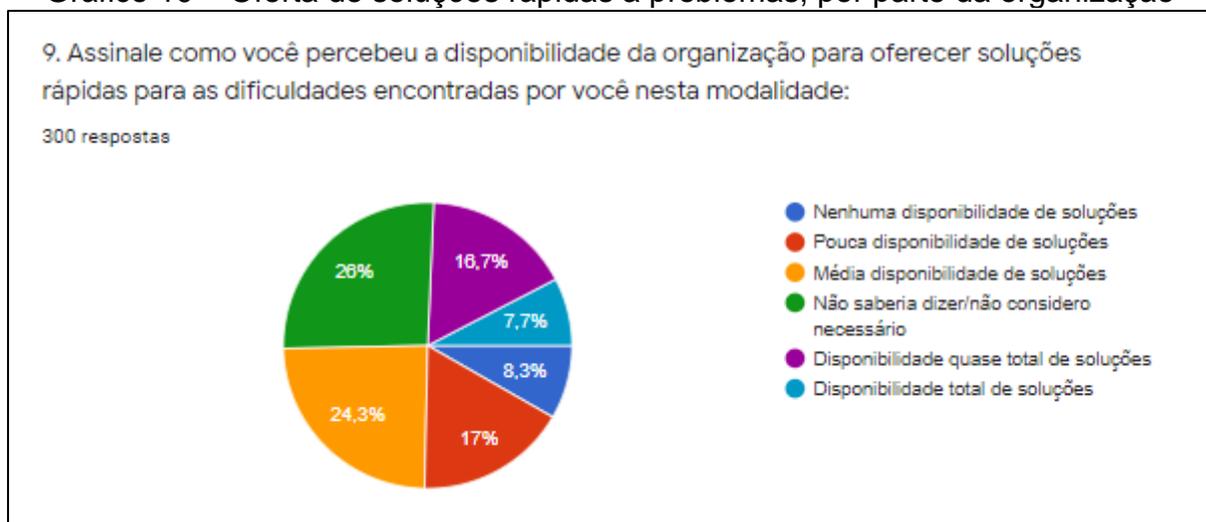
Gráfico 09 – Disponibilidade de recursos, por parte da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Cabe destacar que, para esta questão, o questionário (Apêndice A) definiu, no enunciado, que esta disponibilização envolveria “recursos como computadores, internet, *tablets* e demais dispositivos necessários”.

Gráfico 10 – Oferta de soluções rápidas a problemas, por parte da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste questionário, também foram abordadas questões que tangenciam os impeditivos e as dificuldades para o uso de ferramentas de *e-learning*, de forma a identificar aspectos a serem melhorados e ajudar a resolver estes problemas.

Segundo a pesquisa, percebeu-se que muitos respondentes ainda possuem grande dificuldade em se adaptar aos modelos emergentes, ao se comparar com o modelo presencial. Além da questão de adaptação, verificou-se também um alto nível de desconhecimento da ferramenta, assim como também fora percebido que muitas destas ferramentas possuem má funcionalidade dentro da organização.

Contudo, ainda que 36,3% tenham referido que dificuldade de adaptação ao modelo seja o principal impedimento para o uso, em contraponto, 76,6% afirmaram terem tido pouca ou nenhuma dificuldade no aprendizado. Estes resultados levam a inferir que, passado um período de sensibilização e adaptação, as dificuldades no aprendizado em si tendem a ser superadas.

De acordo com Ryan (2010), a educação corporativa deve envolver um facilitador, cuja responsabilidade é engajar os colaboradores a pensarem sobre o quê, como e o motivo do que eles estão fazendo, a fim de desafiar seus atuais paradigmas e adaptarem-se ao novo. Adicionalmente, infere-se que o suporte contínuo, após esta etapa, segue sendo fundamental para o sucesso no uso da modalidade.

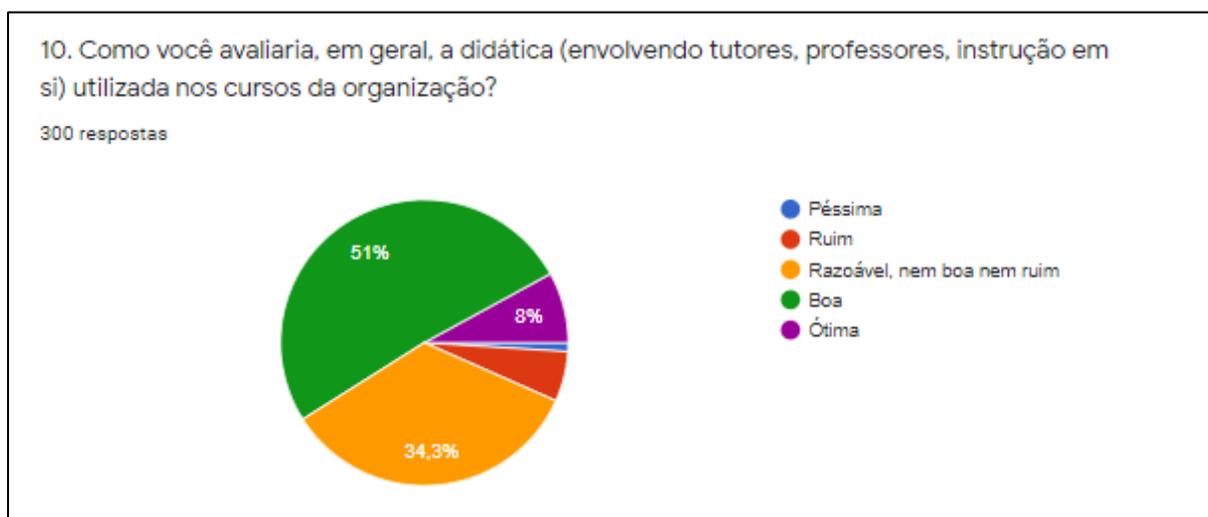
Além disso, para Rosenberg (2002), Pimentel e Santos (2003), a modalidade também apresenta algumas desvantagens, as quais podem ser atreladas aos impeditivos e dificuldades. Para os autores, a adoção da modalidade pode trazer consigo dificuldades como, por exemplo, sujeição a resistências ou desconfianças, riscos de limitações tecnológicas, falhas tecnológicas, necessidade de maior disciplina por parte do aluno ou necessidade de tutoria para incentivo.

Vale ressaltar que, para Lago e Santos (2005), independente das dificuldades ainda encontradas por parte dos treinandos para dominarem 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 participantes dos cursos, pelo fato de não terem de cumprir horários predeterminados, nem se deslocarem todos os dias, podendo assim aproveitar melhor seu tempo e obter maior aproveitamento do curso.

4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES NO QUE TANGE A ASPECTOS DE QUALIDADE DOS CONTEÚDOS E DIDÁTICA

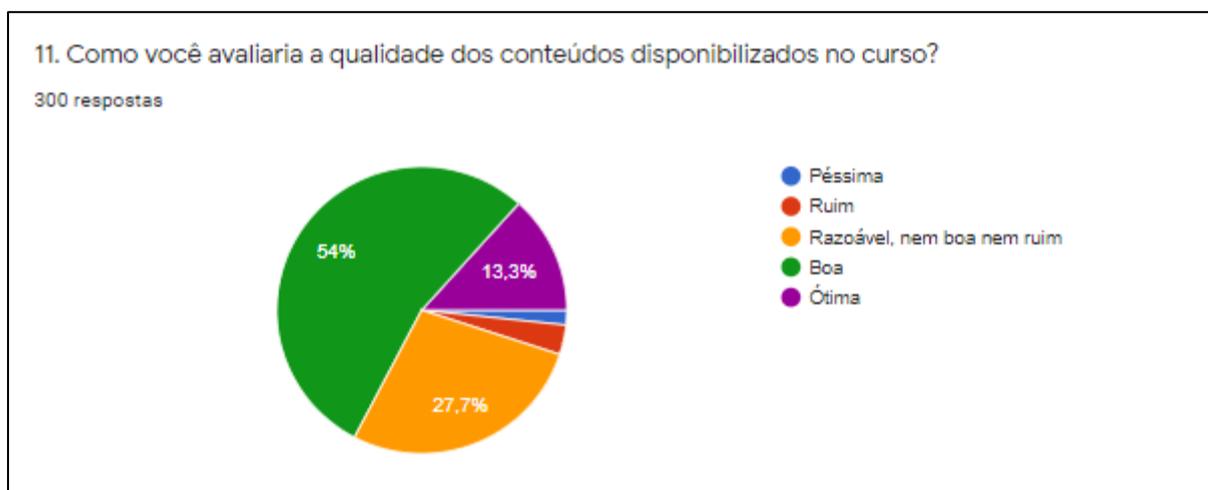
Neste tópico, procedeu-se a análise das seguintes questões do questionário, nesta ordem: 10, 11, 12, 15 e 17, cujos gráficos são apresentados a seguir (gráficos 11, 12, 13, 14 e 15, respectivamente). As questões envolvem os seguintes pontos: análise da didática (envolvendo tutores, professores, instrução em si); qualidade percebida dos conteúdos; satisfação como treinando; uso de sugestões de funcionários; e incentivos para que os funcionários participem dos cursos *e-learning*.

Gráfico 11 – Didática (tutores, professores, instrução em si)



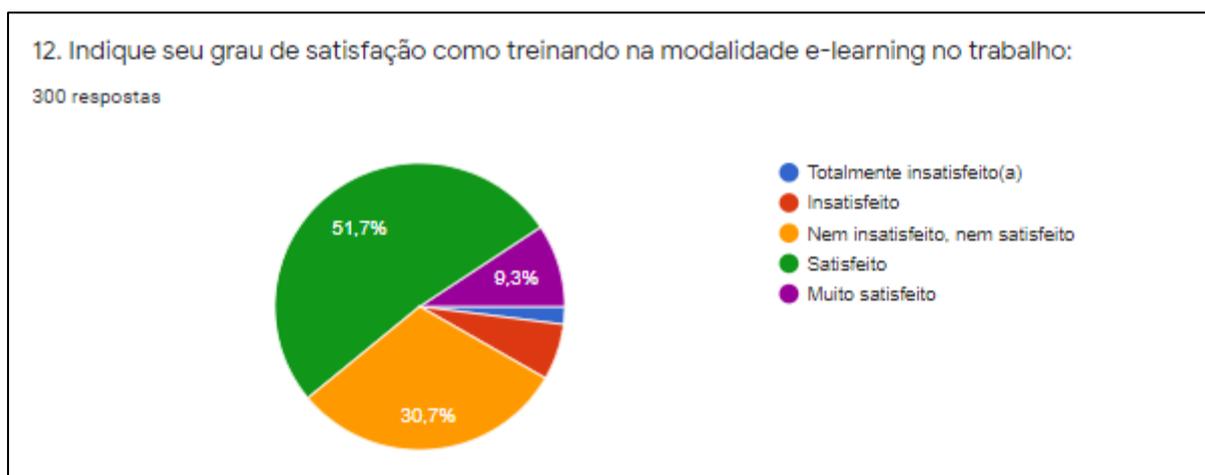
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 12 – Qualidade dos conteúdos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 13 – Satisfação como treinando(a)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 14 – Emprego de sugestões dos funcionários no e-learning



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 15 – Incentivo aos funcionários para o uso do *e-learning*, pela organização

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesta pesquisa, os valores mais positivamente expressivos foram encontrados nas questões que tangenciam qualidade de material didático, qualidade dos(as) professores(as) e grau de satisfação, onde mais da metade assinalou estar satisfeito ou muito satisfeito. Já quando questionados sobre o uso de sugestões por parte dos funcionários ou de incentivo, a amostra mostrou-se mais dividida, com valores médios em todas as opções e ligeiramente mais altos no aspecto positivo de incentivo.

De acordo com Prince (2000), cada vez mais há organizações usando a educação corporativa como um incentivo para reter talentos e administradores. Neste arranjo de duplo ganho, a organização desenvolve talentos adaptados à organização e concede aos mesmos melhores habilidades para enfrentar diversos problemas.

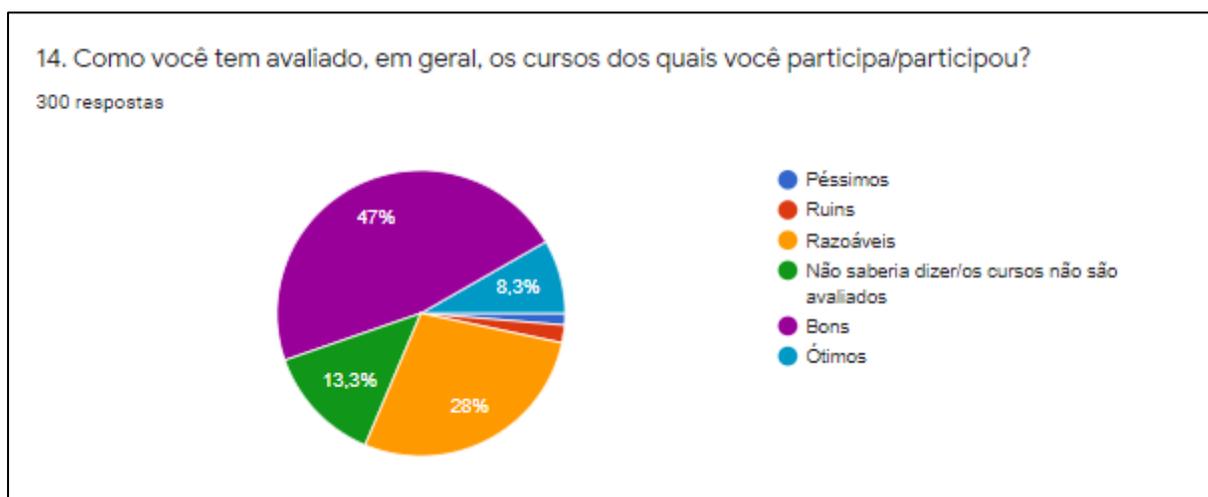
Para Harris, Mishra e Koehler (2009), a natureza emergente da tecnologia pode intimidar professores, uma vez que estes experienciam uma realidade de constante aprendizado dentro da área. Neste sentido, os tutores envolvidos devem possuir grandes noções da tecnologia e de suas vantagens e desvantagens, ao menos considerando um contexto em que haja disponibilidade de tutores, e sendo estes facilitadores do processo até que os professores “acostumados” ao presencial efetivamente estejam adaptados ao *e-learning*.

Contudo, esta pesquisa mostra que, em algum nível, há uma certa carência por parte dos profissionais em receberem incentivos adequados para o uso do *e-learning*, tão bem como a necessidade por parte das empresas em ouvirem ou utilizarem sugestões dadas pelo quadro.

4.4 IDENTIFICAR PERCEPÇÕES QUANTO A AVALIAÇÃO DE REAÇÃO, APRENDIZADO, COMPORTAMENTO E RESULTADOS DOS CURSOS

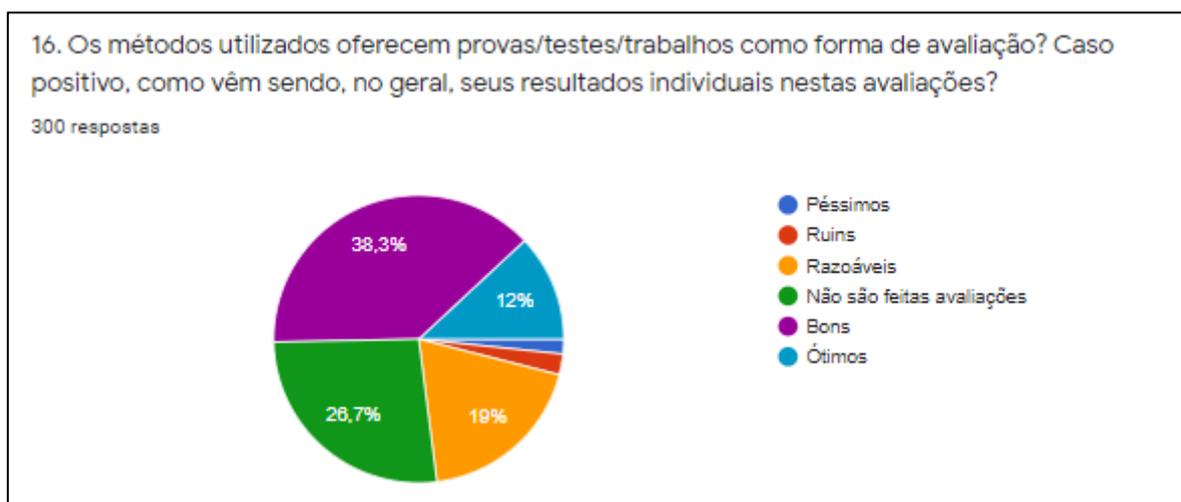
Neste tópico, procedeu-se a análise das seguintes questões do questionário, nesta ordem: 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22 e 23, cujos gráficos são apresentados a seguir (gráficos 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23, respectivamente). As questões envolvem os seguintes pontos: avaliação de reação dos cursos como treinando; resultados de avaliação de aprendizagem obtida nos cursos; percepção da contribuição para mudanças comportamentais individuais, de colegas próximos e na organização em geral; e percepção da contribuição para resultados concretos no trabalho individual, da equipe e na organização em geral.

Gráfico 16 – Avaliação de reação dos cursos, como treinando(a)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 17 – Avaliação de aprendizagem individual (resultados obtidos)

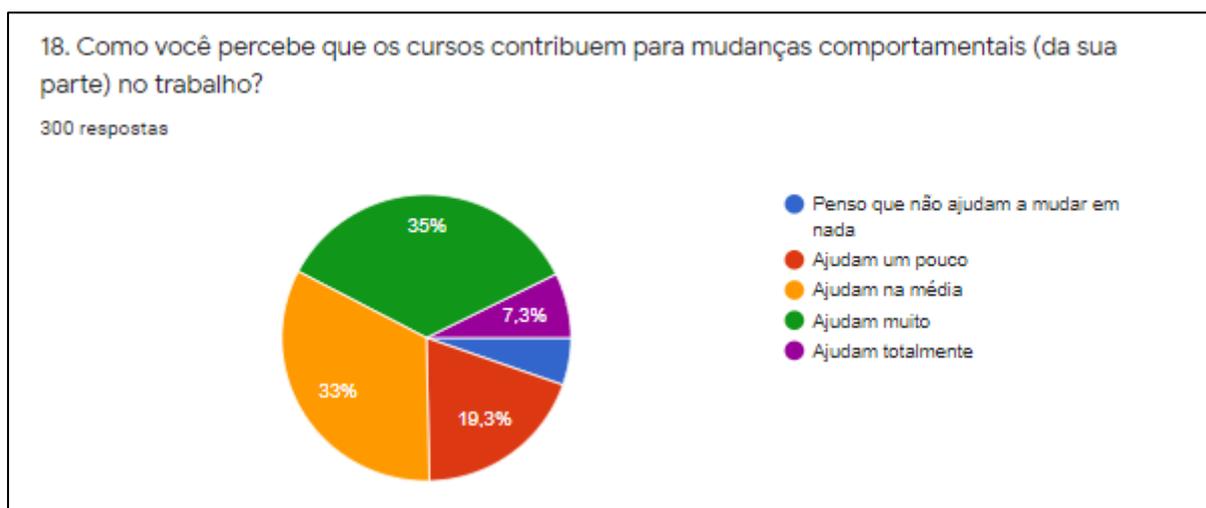


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No primeiro questionamento, que aborda a avaliação de reação dos cursos como treinando, percebe-se que 55,3% da amostra considerou que os cursos nos quais participam ou já participaram foram ótimos ou bons. Enquanto isso, 31,4% assinalaram as opções razoável, ruim e péssima. Ao mesmo tempo, 13,3% assinalaram não haver nenhum tipo de avaliação ou que não saberiam dizer se há/houve.

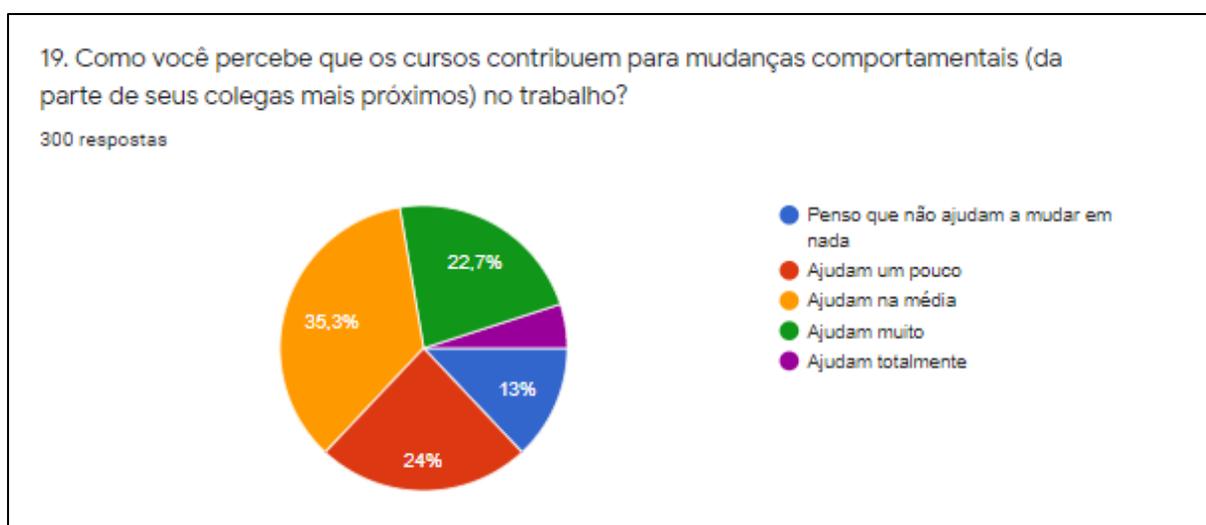
Abordados sobre como têm sido suas avaliações pessoais de aprendizado (mensuradas pela aplicação de instrumentos como testes, por exemplo) nos cursos, 50,3% marcaram que têm ótimas ou boas avaliações, enquanto 26,7% afirmaram que avaliações não acontecem, e os 23% restantes marcaram suas avaliações como razoáveis, ruins ou péssimas. Pode-se inferir, então, que percepções positivas quanto a qualidade de conteúdos, satisfação com o curso em si e aprendizagem individual apresentam, genericamente, resultados relacionados.

Gráfico 18 – Contribuição para mudanças comportamentais (individuais) no trabalho



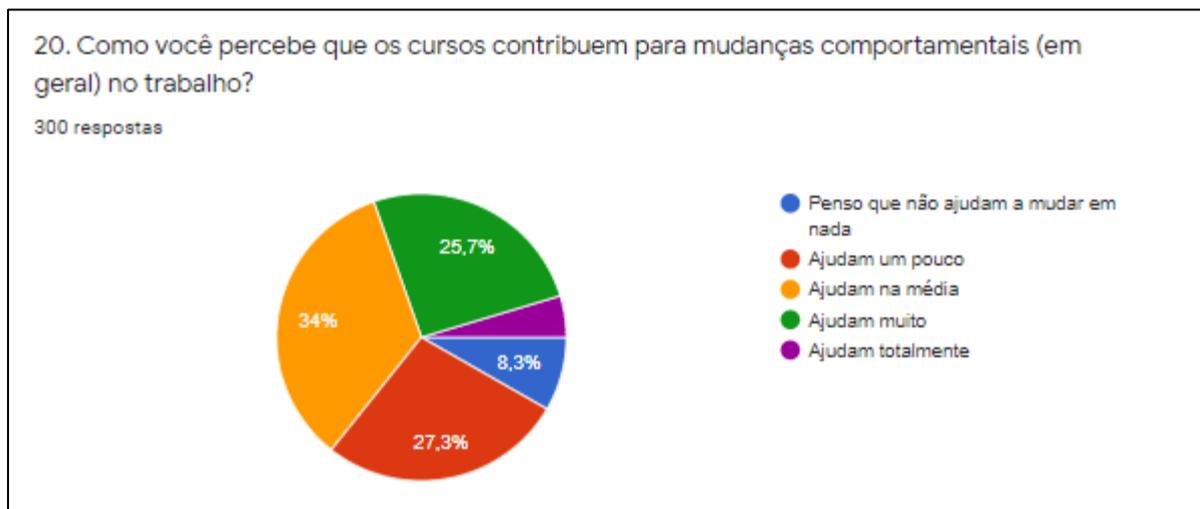
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 19 – Contribuição para mudanças comportamentais (de colegas próximos) no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 20 – Contribuição para mudanças comportamentais (na organização em geral) no trabalho



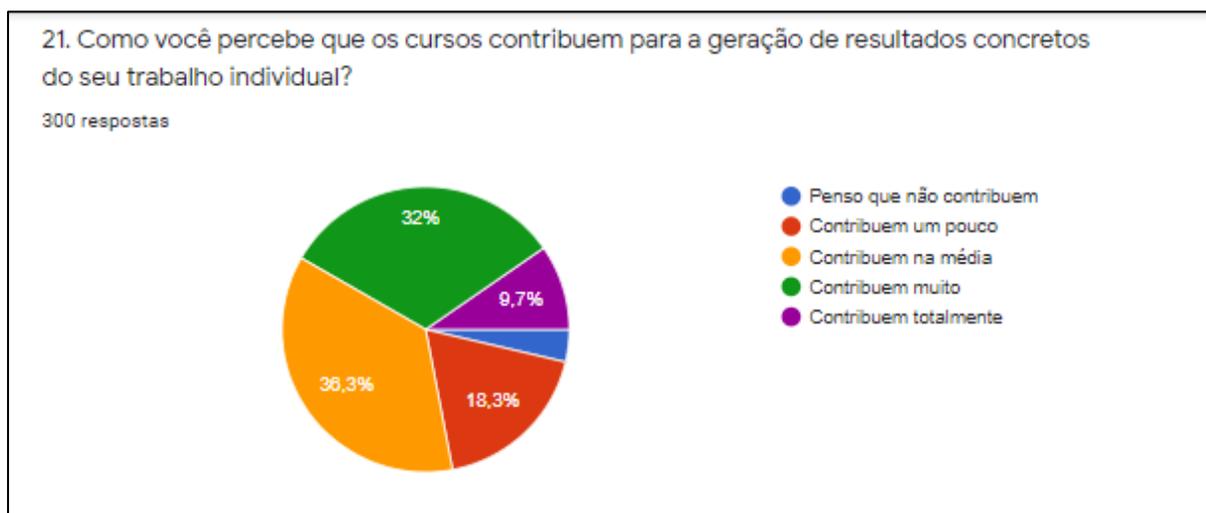
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Já nas questões que envolveram percepção quanto às mudanças comportamentais, tanto individuais, de grupo ou de organização, os resultados foram um pouco diferentes. A amostra apresenta que os cursos contribuíram para a geração de mudanças comportamentais no trabalho da seguinte forma (resultados mais altos, em ordem decrescente):

- a) individualmente: **muito (35%)**, na média (33%), um pouco (19,3%);
- b) no grupo: na média (35,3%), um pouco (24%), **muito (22,7%)**;
- c) na organização/geral: na média (34%), um pouco (27,3%), **muito (25,7%)**.

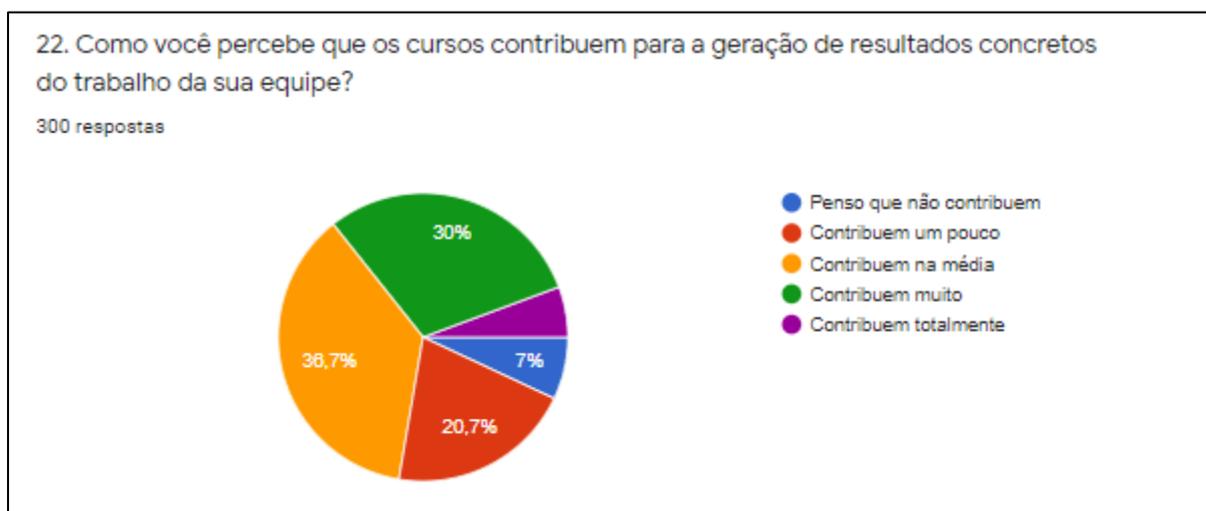
A partir destas informações, concedidas pela amostra desta pesquisa, existe a inferência de que a ajuda, num âmbito comportamental, tem maiores efeitos na percepção individual do entrevistado, e ela decresce quando a percepção muda para opinião acerca da contribuição da mudança comportamental do grupo ou da organização.

Gráfico 21 – Contribuição para geração de resultados concretos (individuais) no trabalho



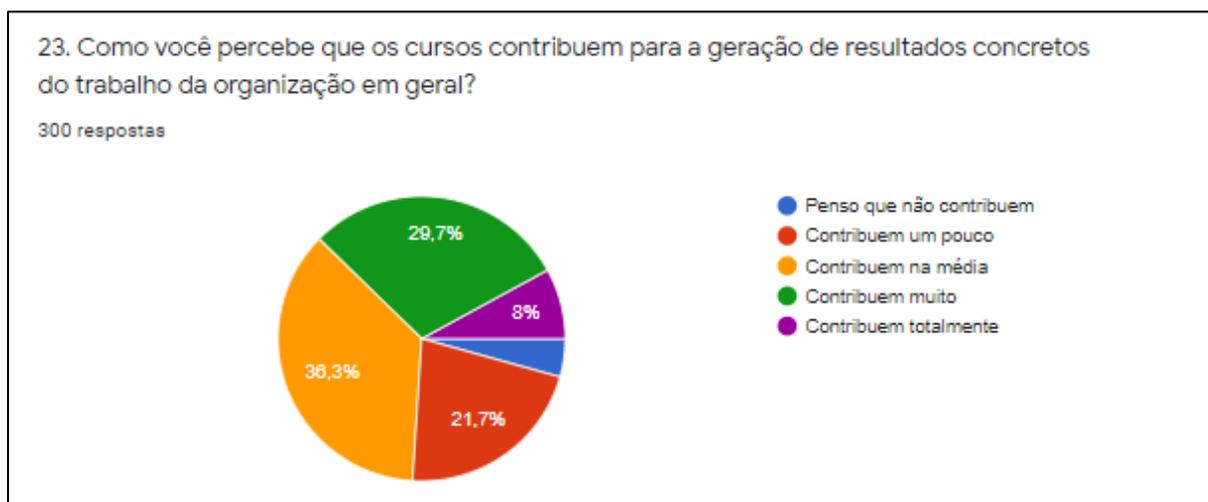
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 22 – Contribuição para geração de resultados concretos (da equipe) no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 23 – Contribuição para geração de resultados concretos (da organização em geral) no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Finalmente, tendo sido os respondentes abordados sobre *e-learning* e suas contribuições concretas para o trabalho individual, em equipe e em geral, os resultados obtidos são semelhantes em si para a percepção “na média”, mas com representativo decréscimo do “muito” do individual para o grupo e, depois, com um acréscimo interessante do “muito” do grupo para a organização, levando-se a inferir, por vezes, que se torna mais fácil inferir a presença de resultados concretos para si, para organização e só então para o grupo (resultados mais altos, em ordem decrescente):

- a) individualmente: na média (36,3%), **muito (32%)**, um pouco (18,3%);
- b) no grupo: na média (36,3%), um pouco (30%), **muito (20,7%)**;
- c) na organização/geral: na média (36,3%), **muito (29,7%)**, pouco (21,7%).

Nesta esfera de obtenção de avaliação nos níveis de reação, aprendizado, comportamento e resultados, descritos na literatura por Kirkpatrick (1998), merecem especial destaque os dois últimos.

Para o mesmo autor, comportamento compreende a transferência efetiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalhador, por parte da empresa, enquanto os resultados abrangem o impacto deste treinamento no futuro do negócio.

Dada a amostra analisada, fica possível dizer que, em algum nível, as organizações possuem dificuldades no aspecto de transferência de conhecimentos com foco em resultados, especialmente para equipes, bem como persistem desafios

quanto à própria mensuração efetiva de resultados de treinamento virtual em interface com os resultados organizacionais, já prevista em trabalhos como o de Schröder (2005).

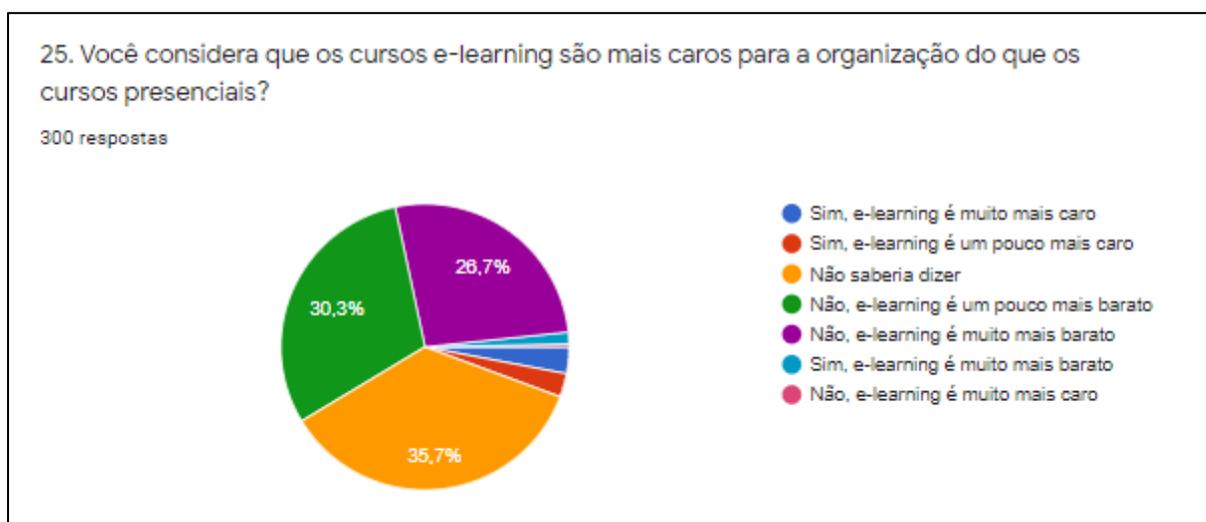
Não obstante, desde o início do presente século, Ulrich (2000) afirma a tendência crescente de que, para atender às expectativas cada vez maiores das empresas, os profissionais de RH devem começar a agir profissionalmente, focando mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos, articulando seus papéis em relação ao valor que agregam, criando mecanismos que produzam rapidamente resultados, modificando, gradual e amplamente, a estrutura organizacional.

4.5 PERCEPÇÕES QUANTO A ASPECTOS DE FLEXIBILIDADE, SUSTENTABILIDADE, APRENDIZAGEM E CUSTO DO *E-LEARNING* COM RELAÇÃO À MODALIDADE PRESENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Neste tópico, procedeu-se a análise das seguintes questões do questionário, nesta ordem: 13, 25, 24, 26, 28 e 27, cujos gráficos são apresentados a seguir (gráficos 24, 25, 26, 27, 28 e 29, respectivamente). As questões envolvem os seguintes pontos: percepção quanto ao investimento da organização em *e-learning*; custo do *e-learning* com relação ao da modalidade presencial; flexibilidade do *e-learning* com relação ao presencial; rapidez na aprendizagem do *e-learning* em relação ao presencial; sustentabilidade ambiental do *e-learning* em relação ao presencial; e possibilidade de o *e-learning* substituir o presencial.

Gráfico 24 – Investimento percebido da organização em *e-learning*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 25 – Quanto ao (maior) custo do *e-learning* em comparação ao do presencial..

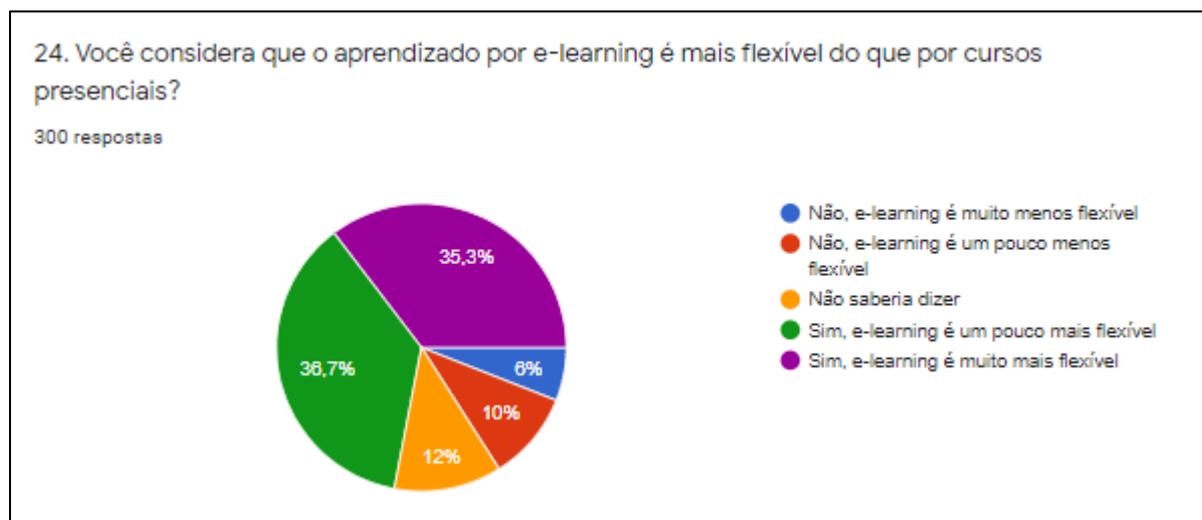
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando os resultados da pesquisa, percebeu-se que uma grande parte da amostra, aparentemente, tem a percepção de que as organizações onde atuam não fazem investimentos expressivos nas soluções dessa modalidade (31,7% não saberiam dizer, mas 22,7% consideram o investimento baixo e 19,3% médio), ao mesmo tempo que os respondentes, em sua maioria, supõem que o *e-learning* seja uma solução mais barata (30,3%) ou, mesmo, muito mais barata (26,7%) para a

organização em comparação com cursos presenciais – o que justificaria o investimento. Todavia, um expressivo percentual de 35,7% afirma que não tem uma percepção clara a respeito (não saberia dizer).

No que tange ao custo do *e-learning*, de acordo com autores como Rosenberg (2002) e Pimentel e Santos (2003), a modalidade apresenta vantagens e desvantagens, e uma das principais envolve o fato de que o retorno sobre o investimento normalmente é mais observável apenas quando o quadro de alunos é muito grande, ou em outras palavras, quando a organização já possui uma estrutura para estas ferramentas.

Gráfico 26 – Quanto à flexibilidade do *e-learning* em comparação à do presencial

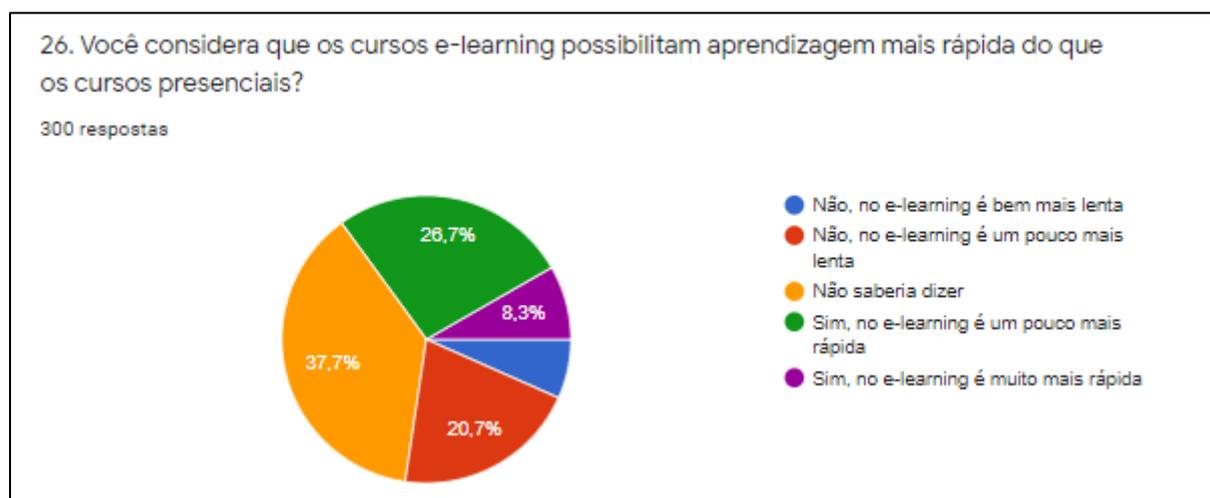


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Outra questão importante sobre o *e-learning* é sobre sua flexibilidade. Independente das dificuldades ainda encontradas por parte dos treinandos para dominarem 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 terem de cumprir horários predeterminados, nem se deslocarem fisicamente todos os dias, podendo assim aproveitar melhor seu tempo e obter maior aproveitamento do curso, conforme já ressaltado (LAGO; SANTOS, 2005). Desta forma, o fato de poder determinar o horário que irá estudar, por exemplo,

pode representar para o treinando uma vantagem dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais.

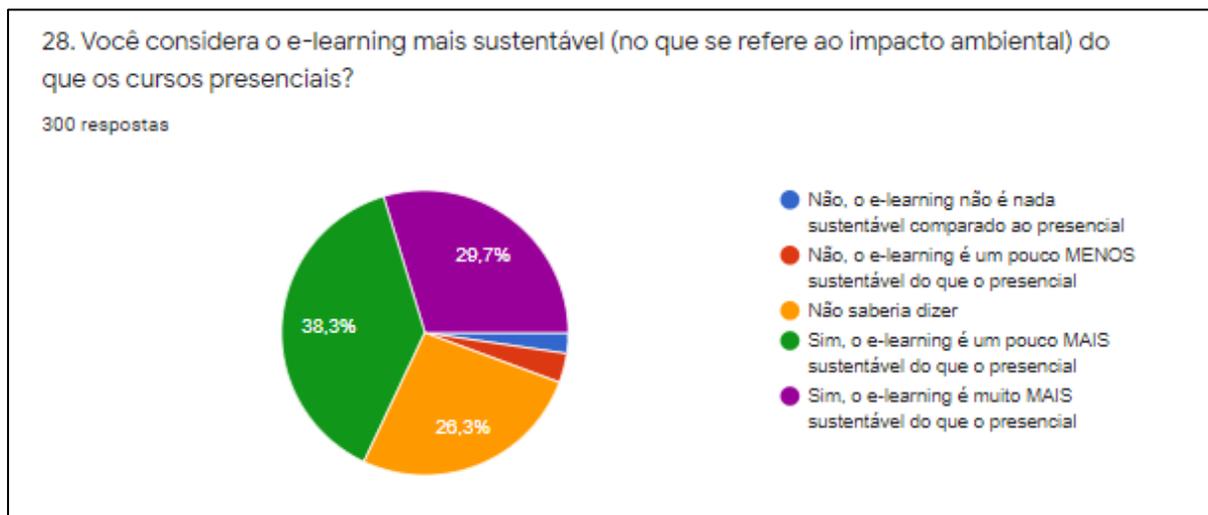
Gráfico 27 – Quanto à (maior) agilidade da aprendizagem no *e-learning* em comparação à do presencial



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que concerne à agilidade no processo de aprendizagem, os respondentes foram questionados se acreditam que os cursos *e-learning* possibilitam uma aprendizagem mais rápida do que os presenciais: 8,3% acreditam que aprendem muito mais rápido por cursos *e-learning* e 26,7% acreditam que aprendem um pouco mais rápido. Porém, 37,7% não sabem dizer qual método seria melhor e 27,4% disseram, inclusive, aprender mais lentamente no *e-learning*. As variações de respostas podem ter (e muito) a ver com o perfil do treinando e sua adaptação à modalidade. Rosenberg (2002) e Pimentel e Santos (2003), acreditam que o *e-learning* pode ser sujeito a desconfianças e é trivialmente dependente da disciplina por parte do aluno.

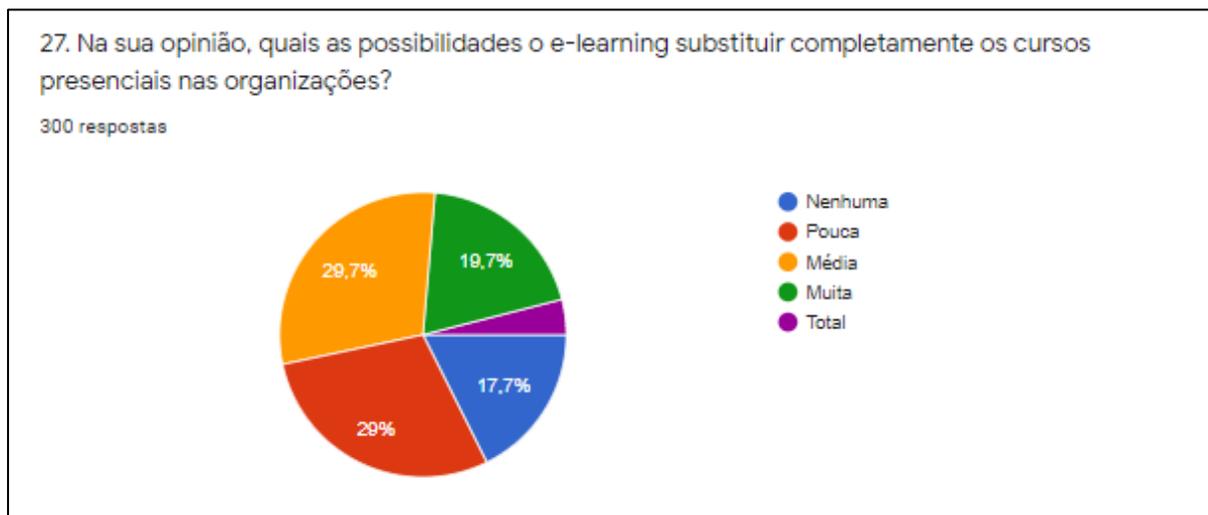
Gráfico 28 – Quanto à sustentabilidade (ambiental) do *e-learning* em comparação à do presencial



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que tange à questão de sustentabilidade e impactos ambientais causados pelas diferentes modalidades de ensino, a pesquisa mostrou que uma maioria de 68% considera o *e-learning* uma modalidade mais sustentável e somente 5,6% o consideram menos sustentável, enquanto 26,3% não souberam dizer. Tal resultado faz sentido ao se pensar, por exemplo, em impactos ambientais causados por meios de transporte, que envolvem queima de líquidos inflamáveis e poluentes, ou também ao se pensar no potencial de diminuição de árvores derrubadas para a produção de papel – insumo praticamente dispensável em cursos *e-learning*.

Gráfico 29 – Quanto à possibilidade de o *e-learning* substituir completamente o presencial



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, quando questionados sobre a possibilidade de o *e-learning* substituir completamente os cursos presenciais nas organizações, os respondentes se mostraram bem divididos. 17,7% acreditam que não existe nenhuma possibilidade, 29% acreditam que existe, mas pouca possibilidade, 29,7% acreditam numa média possibilidade e mais de 23% acreditam que o *e-learning* tem, sim, muita ou até total possibilidade de substituir os cursos presenciais.

Apesar de se haver enfatizado diversas vantagens observadas por diferentes autores do uso do *e-learning* para as organizações, ainda existe uma parcela de respondentes representada na análise que não acredita em uma substituição total. Conforme respostas da questão opcional (análise a seguir), ficou claro que muitos acreditam num modelo mais parecido com o *blended learning* (TORI, 2010) que refere-se a um sistema de aprendizado onde a maior parte dos conteúdos é transmitida em curso à distância, normalmente pela internet, incluindo, entretanto, necessariamente situações presenciais – daí a origem da designação *blended*, algo misto, combinado.

4.6 COMENTÁRIOS À QUESTÃO OPCIONAL

Finalmente, efetuou-se, com inspiração em Bardin (2011) uma breve análise de conteúdo sobre as 34 (trinta e quatro) respostas à questão opcional (aberta), após pré-análise (organização das respostas e leitura inicial), exploração do material (classificação das respostas por “temas” ou ideias centrais”) e inferência/interpretação (adotando critérios como exclusão, objetividade e pertinência para se definir os pontos mais relevantes trazidos pelas respostas).

A análise gerou a seguinte organização:

- a) *Ainda, o presencial eventualmente é melhor – ou o blended pode ser mesmo uma alternativa:* “prefiro mil vezes o ensino presencial”, “é mais lento de progredir, entender, prestar atenção”, “embora existissem muitos cursos, poucos foram tão bons quanto os dados presencialmente”, “a EAD traz mais possibilidades, mas não é possível afirmar que é mais rápido do que o presencial justamente por causa das pessoas” , “o *e-learning* (ou EAD), por mais direto e efetivo que seja, jamais substituirá o ensino presencial para as grandes massas”, “a falha do método é acreditar que todas as pessoas possuem a mesa curva de aprendizagem”, “exercícios na plataforma não permitem um desenvolvimento claro do estudante, muitas vezes se torna necessário focar em uma tela e em suas anotações ao mesmo tempo e isto pode criar certa confusão mental” e “há coisas que são possíveis somente nas aulas presenciais e pessoas, como eu, que seu aprendizado constitui-se de forma sinestésica, demoram mais a aprender com aulas assim” são falas que evidenciam que nem todos se adaptam à modalidade *e-learning* da mesma forma – a modalidade não é uma unanimidade de preferência”, e o *blended learning*, combinando EAD e momentos presenciais de aprendizagem, é visto como “caminho do meio”;
- b) *Há um potencial disruptivo ainda “adormecido”:* “não é apenas uns cursinhos ‘meia boca’ ali pra dizer que tem, tem que ter qualidade, tanto nos cursos, no suporte e na plataforma escolhida” , “quebra fronteiras (podem haver uma interação maior entre pessoas que vivem bem distantes

entre si)”, podem ser introduzidos recursos de entretenimento de uma forma didática (como jogos)”, “ os materiais não são muito bons porque às vezes não trazem desafios”, “os *e-learning*s possuem o design cansativo: os vídeos que deveriam agregar mais valor são meio que desnecessários e geralmente renderizam de forma insatisfatória, atrasando o curso” e, ainda, “o *e-learning* é uma ótima forma de aprender e ter acesso a cursos que não compõem as grades curriculares nas escolas e universidades” são algumas respostas que evidenciam um potencial de avanço nem sempre explorado como se poderia;

c) *O sucesso depende do empenho de atores diversos na organização:* “tendem a ser mais práticos de serem aplicados mas depende mais dos superiores cobrarem o uso e incentivar o método, indo a base da aplicação do método de acordo com a cultura da empresa”, “a eficiência dessas ferramentas depende muito do esforço de quem está sendo ensinado”, “sempre dependerá do interesse da pessoa” e “uso de *e-learning* exige um forte investimento de material didático, recursos humanos, mas seu retorno ao longo do tempo é garantido” são afirmações que permitem inferir a relevância de todos os atores no processo, desde a alta gestão até o treinando propriamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar, a partir da análise, características importantes da amostra de pesquisados. Com o objetivo de se identificar implicações do uso de ferramentas, metodologias e práticas de *e-learning* nas organizações, os respondentes foram expostos a questionamentos quanto à sua familiaridade com o método, assim como quanto a seus interesses nas ferramentas, suas percepções quanto aos benefícios, melhores métodos, dificuldades e impeditivos para o seu uso, grau de satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos de qualidade de material, percepções de resultado dos cursos e, por fim, percepções quanto a atributos como flexibilidade, sustentabilidade, aprendizagem e custo do *e-learning* ao se comparar tal modalidade com a modalidade presencial nas organizações.

De acordo com o primeiro tópico desta análise, que explora familiaridades, interesses no uso das ferramentas e benefícios da modalidade, os respondentes, de forma geral, se mostraram bastante familiarizados e interessados no método, percebendo diversos benefícios que podem ser aproveitados do *e-learning*. Apesar da menor parte dos respondentes responder que possui pouca familiaridade e/ou não tenha percebidos benefícios maiores, é possível entender que este processo de mudança requer tempo e engajamento, tanto por parte da empresa, quanto por parte do trabalhador. Não obstante, vale afirmar que este é um método relativamente recente nas organizações ao longo dos anos, e muitos trabalhadores tendem ainda a encontrar barreiras, dificuldades e impeditivos para seu uso.

No que concerne a todo tipo de impeditivo para o uso das ferramentas, nota-se que ainda existem grandes dificuldades em se adaptar ao novo modelo. Além disso, o próprio termo *e-learning*, aparentemente, soou como pouco conhecido ou pouco familiar no cotidiano da amostra de respondentes, uma vez que figuram respostas que sugerem desconhecimento total da modalidade e/ou mesmo se ela está de fato presente na organização.

Contudo, com o constante desenvolvimento de ferramentas de *e-learning* na atualidade, acredita-se que cada vez mais esta se tornará presente em diversas organizações, inclusive escolas e outros diversos núcleos em que o *e-learning* poderá ser empregado.

Para além, no entanto, a pesquisa mostrou resultados expressivos positivamente quanto a qualidade de materiais didáticos e percepção sobre a atuação

de professores ou tutores. Pode-se inferir, daí, que o acesso à internet possibilita um campo quase infinito de informação e conhecimento que, se bem utilizados por um professor, potencializam resultados em qualidade e aprendizagem.

Outro aspecto que merece atenção foi a constatação de que ainda há uma necessidade, por parte dos trabalhadores, de estes receberem incentivos adequados para fazerem uso das ferramentas, tão bem quanto a necessidade de aumento, por parte da empresa, da intenção de ouvir e mesmo utilizar sugestões dadas pelo seu quadro de funcionários.

A análise dos resultados também permite a inferência de que a transição da modalidade presencial para a de *e-learning* afeta, em alguma medida, a percepção quanto a mudanças comportamentais individuais, de pequenos grupos e do grande grupo. Quase metade dos pesquisados apontam que, em nível de comportamento, suas características individuais melhoraram. Mas observou-se que a percepção quanto a mudanças comportamentais decresce ao ser analisada quanto ao grupo e a organização.

Conforme Kirkpatrick (1998), a transferência efetiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes, por parte da empresa, causaria grande impacto no comportamento e nos resultados apresentados pelas equipes. Assim, um possível *gap* genérico sugere que, mesmo que grande parte dos respondentes aponte que há qualidade nos materiais didáticos e no trabalho, isto não chegaria a ser suficiente, demandando uma necessidade de maior engajamento por parte da organização na promoção e concretização dos processos de transferência de conhecimentos focada em melhoria de resultados das equipes.

Por seu turno, no que se refere a custos, investimento, flexibilidade e sustentabilidade do *e-learning*, um resultado ainda é preocupante: grande parte dos trabalhadores afirma que, nas organizações em que trabalham, não percebem a existência de investimentos expressivos na modalidade, ainda que os mesmos pesquisados acreditem que o *e-learning* seja uma solução mais barata e com melhores retornos do que os cursos presenciais.

Assim, analisando elementos do referencial teórico em contraponto às respostas, evidencia-se claramente a maior flexibilidade do *e-learning*, sendo esta considerada como uma das principais vantagens para os treinandos, pelo fato de não terem de cumprir horários predeterminados, nem se deslocarem fisicamente todos os

dias, podendo assim aproveitarem melhor seu tempo e a obtenção de conhecimentos provenientes do próprio curso (LAGO; SANTOS, 2005).

Entretanto, como evidenciado por autores como Rosenberg (2002) e Pimentel e Santos (2003), o *e-learning* ainda é alvo de desconfianças e é trivialmente dependente da disciplina do aluno do curso. Desta forma, uma grande parcela dos respondentes ainda afirmou que os cursos presenciais possuem melhores resultados em suas vidas. Porém, quanto a sustentabilidade e impactos ambientais causados pelas diferentes modalidades, percebeu-se que grande parte dos pesquisados acredita que o *e-learning* é muito mais sustentável do que o modelo presencial.

Após analisarem a possibilidade de substituição completa dos métodos de ensino tradicionais pelos novos métodos de ensino com base em tecnologia, os respondentes se mostraram bem divididos. A questão aberta opcional traz a evidência de que muitos acreditam que o ideal, para muitos cursos, seja um modelo mais aproximado do *blended learning*, que nada mais é que uma combinação do ensino presencial e à distância.

Finalmente, entende-se que os objetivos propostos para o estudo foram atingidos. No entanto, há a limitação do fato de somente ter compreendido respondentes do Estado do Rio Grande do Sul, com possível viés pelo fato de a maior parte da divulgação ter atingido trabalhadores da região metropolitana de Porto Alegre e outros vinculados à Escola de Administração da UFRGS, que puderam ser mais facilmente acessados. Porém, ainda assim considera-se interessante o uso dos dados desta pesquisa para comparações futuras, através de replicação do estudo em contextos geográficos diferentes no país.

Outra limitação, pela questão do tempo destinado à análise, envolveu a impossibilidade de relação entre as respostas e o setor produtivo ao qual cada respondente individualmente estava relacionado quando de sua experiência com *e-learning*, tendo sido apenas considerados os dados globais.

Para estudos futuros, no curto prazo, permanece a sugestão de que os próprios dados obtidos nas respostas sejam correlacionados para a produção de um artigo. No médio prazo, sugere-se que sejam aplicados questionários com gestores de projetos de *e-learning* em organizações, ou mesmo entrevistas semi-estruturadas com gestores e trabalhadores, o que era uma intenção inicial do estudo, que não se concretizou por problemas de acesso a informações de empresas, que não concordaram em participar da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 260 p. Tradução de: The HR Scorecard: linking people, strategy and performance.
- BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Tradução Maria Lúcia Rosa. Treinamento e desenvolvimento. *In: Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003, p. 133-173. Tradução de: Managing human resources.
- 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.
- ENSHER, E.A.; NIELSON, T.R.; GRANT-VALLONE, E. Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. **Organizational Dynamics**, v. 31, n.3, 2002, p. 224-244.
- FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. [et al.] (Coord.). **O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas**. Brasília: MDIC/STI – IEL: 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARRIS, J.; MISHRA, P.; KOEHLER, M. Teachers' technological pedagogical content knowledge and learning activity types: Curriculum-based technology integration reframed. **Journal of Research on Technology in Education**, v.41, n. 4, p.393-416, 2009.
- IBÁÑEZ, Jesús. **Las medidas de la sociedad**. Madrid: Siglo XXI, 1985.
- KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. **Business Horizons**, v. 59, 2016.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs – The Four Levels**. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.
- LAGO, F.; SANTOS, C. **Dossiê e-learning**. Revista Melhor, São Paulo, n. 215, out, 2005.
- LEAL, D.; AMARAL, L. **Do ensino em sala ao e-learning**. Braga: Portugal, 2004.
- LEPAK, D.P.; SCOTT, A. S. Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. **Human Resources Management Review**, v.8, n.3, 1998, p. 214-234.
- LIGA INSIGHTS. Liga Insights - HR Techs - Abril 2018, 2018. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/hrtechs/> . Acesso em: 27 mai. 2019.
- HR. ROCKS. **Panorama de RH no Brasil, 2018**. Relatório produzido pela Consultoria Culture. Rocks. Disponível em: <https://www.hr.rocks/panorama-rh-2018> . Acesso em: 27 abr. 2019.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

- NAKAYAMA, M. K.;PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Orgs.). Recursos humanos eletrônico. In: _____. **E-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006. Cap.13, p. 303-320.
- PERETTI, J.M. **Recursos Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.
- PIMENTEL, C. C.; SANTOS, N. **E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento**. Rio de Janeiro: UERJ, 2003.
- PRINCE, C. Strategic Change: the role of in-company management education. **Strategic Change**, v. 9, 2000, 167-175.
- QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade corporativa: a nova face da relação entre a educação e o mundo do trabalho. In: Elisa Maria Quartiero; Lucidio Bianchetti. (Org.). **Educação corporativa**. Mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo, SP: Cortez, 2005, v. 1, p. 23-49.
- ROSENBERG, M. J. **E-learning**. Sao Paulo: Pearson Education, 2002.
- RYAN, L. **Corporate Education: A Practical Guide to Effective Corporate Learning**. Salisbury, Australia: Griffin Press, 2010.
- SCHRÖEDER, C.S. **Crítérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2005. 214 p.
- SLACK, N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOELTL, F. A. *E-learning*. In: BOOG, M; BOOG, G. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas**. Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.
- STROHMIER, S. Research in e-HRM: Review and Implications. **Human Resource Management Review**, v.17, n.1, 2007, p.19-37.
- TASCHEREAU, S. **Evaluating the impact of training and institutional development**. A collaborative approach. EDI learning resources series. Washington, D.C.: Economic Development Institute of The World Bank, 1998.
- TORI, R. **Educação sem distância: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem**. São Paulo: Senac, 2010.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia de informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo. Futura, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



Implicações do uso de ferramentas e metodologias de e-learning na percepção de trabalhadores

Olá! Você está sendo convidado(a) a responder este questionário, referente à pesquisa intitulada "Implicações do uso de ferramentas e metodologias de e-learning na percepção de trabalhadores", desenvolvida por mim, Guilherme Kautzmann Sartori, aluno do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof.ª Dra. Christine da Silva Schröder. Esta pesquisa também é vinculada ao Grupo de Pesquisa NAVI - UFRGS.

Solicitamos a sua colaboração para fornecer informações sobre suas experiências nos processos de e-learning e uso da tecnologia para o seu aprendizado no trabalho, em qualquer organização, de forma totalmente anônima. Você não será identificado(a) em nenhum momento, nem a sua organização, e todos os dados serão utilizados de forma global.

O tempo de preenchimento está estimado em torno de 5 minutos. Obrigado!

***Obrigatório**

1. O quão familiarizado(a) com e-learning você se considera? *

São exemplos de e-learning: Videoaulas de qualquer formato, plataformas virtuais de ensino como Moodle e Duolingo ou Wikis colaborativas

- Quase nada
- Pouco
- Razoável
- Muito
- Extremamente

2. Qual o seu nível de interesse em usar estes recursos para o aprendizado futuramente? *

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Muito
- Total

3. Em sua trajetória profissional, você acredita que teria se beneficiado destes recursos? *

- Nada beneficiado
- Pouco beneficiado
- Em alguns aspectos beneficiados
- Muito beneficiado
- Extremamente beneficiado

4. Quais itens abaixo você acredita serem os principais impedimentos para o seu uso? *

- Desconhecimento da existência das ferramentas
- Falta de acesso às ferramentas digitais
- Dificuldade de adaptação ao modelo de ensino
- Os recursos apresentados têm má funcionalidade
- Não identifica necessidade de utilização
- Não há impeditivo

5. Quais desses recursos de e-learning você gostaria de ter utilizado? *

- Videoaulas em redes sociais
- Videoaulas em plataformas específicas de ensino (Como Khan Academy, Coursera, edX, outros...)
- Espaços virtuais colaborativos
- Wikis colaborativas
- Tutoriais na internet
- Outros

6. Quando foi a sua experiência mais recente de uso de e-learning no trabalho?
(ATENÇÃO: esta e as demais questões considerarão somente sua experiência
MAIS RECENTE) *

- Recentemente, ainda neste ano de 2019
- Entre 2018 e 2014
- Entre 2013 e 2009
- Antes de 2009

7. Quanta dificuldade você acredita que teve nesta forma de aprendizado? *

- Extrema dificuldade
- Muito difícil
- Média dificuldade
- Pouca dificuldade
- Nenhuma dificuldade

8. Assinale como você percebeu que a organização disponibilizou os recursos necessários para utilizar as ferramentas: *

Disponibilização de recursos como computadores, internet, tablets e demais dispositivos necessários

- Nenhuma disponibilização destes recursos
- Pouca disponibilização
- Disponibilização da média dos recursos
- Não saberia dizer/não considero necessário
- Disponibilização quase total
- Disponibilização total

9. Assinale como você percebeu a disponibilidade da organização para oferecer soluções rápidas para as dificuldades encontradas por você nesta modalidade: *

- Nenhuma disponibilidade de soluções
- Pouca disponibilidade de soluções
- Média disponibilidade de soluções
- Não saberia dizer/não considero necessário
- Disponibilidade quase total de soluções
- Disponibilidade total de soluções

10. Como você avaliaria, em geral, a didática (envolvendo tutores, professores, instrução em si) utilizada nos cursos da organização? *

- Péssima
- Ruim
- Razoável, nem boa nem ruim
- Boa
- Ótima

11. Como você avaliaria a qualidade dos conteúdos disponibilizados no curso? *

- Péssima
- Ruim
- Razoável, nem boa nem ruim
- Boa
- Ótima

12. Indique seu grau de satisfação como treinando na modalidade e-learning no trabalho: *

- Totalmente insatisfeito(a)
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

13. Como você percebe que é o nível de investimento da organização em soluções de e-learning? *

- Baixíssimo
- Baixo
- Médio
- Não saberia dizer
- Alto
- Muito alto

14. Como você tem avaliado, em geral, os cursos dos quais você participa/participou? *

- Péssimos
- Ruins
- Razoáveis
- Não saberia dizer/os cursos não são avaliados
- Bons
- Ótimos

15. O quanto você percebe que a organização utiliza sugestões dos funcionários para o planejamento e a execução do e-learning? *

- Não utiliza em nada
- Utiliza pouco
- Utiliza de forma mediana
- Não saberia dizer
- Utiliza muito
- Utiliza totalmente

16. Os métodos utilizados oferecem provas/testes/trabalhos como forma de avaliação? Caso positivo, como vêm sendo, no geral, seus resultados individuais nestas avaliações? *

- Péssimos
- Ruins
- Razoáveis
- Não são feitas avaliações
- Bons
- Ótimos

17. Na sua percepção, o quanto a organização incentiva os funcionários ao e-learning? (sem que seja uma "obrigação" apenas) *

- Não incentiva quase nada
- Incentiva pouco
- Incentiva razoavelmente
- Não saberia dizer
- Incentiva muito
- Incentiva totalmente

18. Como você percebe que os cursos contribuem para mudanças comportamentais (da sua parte) no trabalho? *

- Penso que não ajudam a mudar em nada
- Ajudam um pouco
- Ajudam na média
- Ajudam muito
- Ajudam totalmente

19. Como você percebe que os cursos contribuem para mudanças comportamentais (da parte de seus colegas mais próximos) no trabalho? *

- Penso que não ajudam a mudar em nada
- Ajudam um pouco
- Ajudam na média
- Ajudam muito
- Ajudam totalmente

20. Como você percebe que os cursos contribuem para mudanças comportamentais (em geral) no trabalho? *

- Penso que não ajudam a mudar em nada
- Ajudam um pouco
- Ajudam na média
- Ajudam muito
- Ajudam totalmente

21. Como você percebe que os cursos contribuem para a geração de resultados concretos do seu trabalho individual? *

- Penso que não contribuem
- Contribuem um pouco
- Contribuem na média
- Contribuem muito
- Contribuem totalmente

22. Como você percebe que os cursos contribuem para a geração de resultados concretos do trabalho da sua equipe? *

- Penso que não contribuem
- Contribuem um pouco
- Contribuem na média
- Contribuem muito
- Contribuem totalmente

23. Como você percebe que os cursos contribuem para a geração de resultados concretos do trabalho da organização em geral? *

- Penso que não contribuem
- Contribuem um pouco
- Contribuem na média
- Contribuem muito
- Contribuem totalmente

24. Você considera que o aprendizado por e-learning é mais flexível do que por cursos presenciais? *

- Não, e-learning é muito menos flexível
- Não, e-learning é um pouco menos flexível
- Não saberia dizer
- Sim, e-learning é um pouco mais flexível
- Sim, e-learning é muito mais flexível

25. Você considera que os cursos e-learning são mais caros para a organização do que os cursos presenciais? *

- Sim, e-learning é muito mais caro
- Sim, e-learning é um pouco mais caro
- Não saberia dizer
- Não, e-learning é um pouco mais barato
- Não, e-learning é muito mais barato

26. Você considera que os cursos e-learning possibilitam aprendizagem mais rápida do que os cursos presenciais? *

- Não, no e-learning é bem mais lenta
- Não, no e-learning é um pouco mais lenta
- Não saberia dizer
- Sim, no e-learning é um pouco mais rápida
- Sim, no e-learning é muito mais rápida

27. Na sua opinião, quais as possibilidades o e-learning substituir completamente os cursos presenciais nas organizações? *

- Nenhuma
- Pouca
- Média
- Muita
- Total

28. Você considera o e-learning mais sustentável (no que se refere ao impacto ambiental) do que os cursos presenciais? *

Ex: Redução da utilização de papel ou impacto com combustível para locomoção

- Não, o e-learning não é nada sustentável comparado ao presencial
- Não, o e-learning é um pouco MENOS sustentável do que o presencial
- Não saberia dizer
- Sim, o e-learning é um pouco MAIS sustentável do que o presencial
- Sim, o e-learning é muito MAIS sustentável do que o presencial

29. Finalmente, suas experiências mais recentes (analisadas neste questionário) com e-learning ocorreram: *

- Em uma organização industrial
- Em uma organização de serviços
- Em uma organização comercial
- Em uma organização educacional
- Em uma organização pública
- Em uma organização da sociedade civil
- Em uma micro/pequena empresa/pequena startup/muito poucos colaboradores
- Outra

30. OPCIONAL: Há algum comentário que você gostaria de fazer sobre o uso de e-learning nas organizações ou sobre as questões anteriores?

Sua resposta

Enviar