

# Aula 10- Ensino a distância nos programas de capacitação e auxílio para a área de Recursos Humanos.

## Objetivos da aula:

Conceituar e-learning;  
Diferenciar treinamento e desenvolvimento;  
Compreender a evolução do treinamento virtual.

Nesta aula, veremos um assunto que está mudando muito o modo de pensar e agir de muitas organizações quando o assunto é capacitação profissional de seus funcionários. A metodologia de ensino a distância ou e-learning veio para ficar e mostrar para todos que não importa a distância geográfica, basta ter uma acesso a grande rede – internet.

## Introdução

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a ciência da computação em conjunto com outras disciplinas, tem buscado aperfeiçoar ferramentas de ensino, principalmente individualizado, e, a cada dia, novas abordagens do uso da informática na educação têm trazido perspectivas inéditas para essa área.

Com a evolução da informática na educação, os ambientes computacionais de ensino passaram a ser vistos como uma excelente alternativa para a educação a distância, tanto no contexto institucional quanto na educação corporativa, dando a esse campo da ciência um novo vigor.

A educação a distância tem por objetivo o desenvolvimento de ambientes e metodologias que propiciem o aprendizado remoto, isto é, no qual um ou mais alunos possam vivenciar experiências de aprendizagem em local fisicamente diferente de onde os recursos instrucionais se encontram. A natureza das pesquisas nessa área tem caráter nitidamente multidisciplinar, unindo esforços das Ciências da Educação, da Psicologia, da Engenharia e da Ciência da Computação.

Na área de educação corporativa oferece diversas vantagens, como a redução do deslocamento de funcionários para receberem cursos de capacitação, a maior interatividade entre alunos e professores, a criação de equipes multidisciplinares e de dinâmicas virtuais, a redução de custos de operacionalização entre outras, e também a possibilidade da flexibilidade de horários para o aprendizado.

A implantação desse tipo de sistema pode implicar desafios de toda ordem, e sendo uma tecnologia a aplicar, gerará um impacto em toda a organização, visto que na medida em que as tecnologias tornam-se mais complexas, exige-se um maior esforço de todo pessoal para a implantação de operação do processo.

Outro aspecto que se torna imprescindível é a avaliação de seu impacto não se ater apenas aos aspectos técnicos e financeiros, mas considere igualmente questões ligadas a toda a organização e a capacidade de aceitação para suportar as mudanças organizacionais decorrentes de todo esse processo.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), as organizações de um modo geral e, particularmente as empresas, passaram a utilizar ferramentas de ensino a distância como instrumento de implementação de programas de capacitação, criando o que se pode denominar treinamento virtual (também conhecido como e-learning) na função de desenvolvimento de recursos humanos. Usualmente, no entanto, essas organizações tendem a utilizar os recursos tecnológicos já disponíveis, sem um projeto pedagógico adequado e sem a necessária adequação da sua

plataforma tecnológica.

## O que é e-learning

Segundo (Bitencourt et al, 2004), o e-learning é um aprendizado eletrônico, ou seja, refere-se ao uso de tecnologias da internet ou intranet aplicadas a programas de capacitação e formação de competências das empresas ou outras instituições, para promover uma ampla ordem de soluções que elevam o conhecimento e a performance de profissionais ou educandos.

Também chamado de **treinamento multimídia, educação a distância ou treinamento interativo on-line**, está baseado em três pontos fundamentais:

- 1) Network ou rede de comunicação, a qual é passível de atualização instantânea, armazenamento, busca e retorno da informação requerida pelo usuário. Difusão e compartilhamento de instruções e informações;
- 2) Uso de padrões da tecnologia internet;
- 3) Focalização de uma ampla concepção de aprendizado – soluções de aprendizado que vão além dos métodos tradicionais de treinamento.

É notável o fato de as organizações estarem transformando a sociedade, hoje a maior parte do trabalho é fruto do conhecimento dos colaboradores das empresas, são operadores do conhecimento que se mantêm informados e estão em constante atualização.

Os mercados exigem profissionais qualificados para que as empresas possam competir e sobreviver, a globalização impõe este cenário em que a concorrência atua em nível mundial. Assim, a informação e o conhecimento adquirem cada vez mais importância, bem como a capacitação dos funcionários.

Hoje existem as organizações virtuais que possuem as aptidões, talentos e experiências que residem nas mentes de seus gerentes e trabalhadores, e um corpo de informações relativas a seus produtos, a sua estrutura interna e suas relações de negócios.

O sucesso de uma organização virtual exige muito foco nos resultados desejados, além de um trabalho organizado em times, normalmente caracterizado pela formação de equipes virtuais. Essas equipes virtuais segundo (Bitencourt et al, 2004), são grupos de pessoas que trabalham inter-relacionadas, embora exerçam suas atividades geograficamente distantes. Como se trata de um termo relativamente novo, o atual momento é marcado pela adaptação da tecnologia disponível e dos conceitos da administração às equipes dispersas.

Para a compensação do fato de trabalharem dispersas, algumas regras são importantes para as equipes virtuais. Em primeiro lugar, estas devem ter o escopo do trabalho claramente definido. A visão, a missão e os objetivos devem ser de domínio do grupo, sendo que cada um deve compreender que contribuição pode dar ao trabalho final. Os indivíduos que compõem a organização virtual – funcionários, empreiteiros e mesmo fornecedores e clientes – devem ser, antes de tudo, aprendizes em tempo integral.

As organizações virtuais exigem profissionais altamente qualificados e adaptáveis, em condições de utilizar as informações disponíveis, realizar análises e planejar. Dessa maneira, trabalhar em equipe é fundamental para que os objetivos comuns possam ser atingidos. Talvez seja necessária, devido à complexidade do processo, uma parceria verdadeira entre fornecedores, empresas e clientes para assegurar que os objetivos comuns sejam atingidos.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a implementação de projetos de capacitação baseados em tecnologia requer uma forte mobilização de todos os agentes da organização, e alguns pontos a serem considerados são:

Ter a conscientização, aprovação e apoio de todos os envolvidos no projeto;

Ter uma ampla concepção de aprendizado e de e-learning para adotar novas ideologias educacionais de treinamento;

Empregar aprendizagem eletrônico e aprendizagem de sala de aula em acordo;

Adotar uma sólida estrutura tecnológica e um conjunto adequado de ferramentas. Sólida no sentido de eficiente e eficaz, com um significado didático e pedagógico;

Construir uma consistente cultura de aprendizagem e de gerenciamento do próprio conhecimento;

Ter um sólido negócio (estrutura organizacional);

Fazer uma reinvenção da organização do treinamento que deve ter o e-learning como foco central de seu trabalho.

Torna-se, portanto, essencial que as empresas busquem qualificar os seus profissionais de recursos humanos. O órgão de treinamento propicia o desenvolvimento dos funcionários, que irão alavancar o desempenho das empresas, levando a uma maior competitividade.

## Treinamento e desenvolvimento

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento é importante na medida em que é necessário considerar os diversos níveis de aprendizagem para qualificar o ser humano para o trabalho.

### **A diferença básica é a seguinte:**

Treinamento: é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais;

Desenvolvimento: é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Todo o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, a expectativa da empresa é que o treinamento possa, conforme seus objetivos, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

O treinamento deve ser e estar estruturado de forma que consiga atender aos seguintes fatores:

- Objetivos da empresa;
- Desenvolvimento tecnológico;
- Objetivos das pessoas.

Também convém destacar que todo treinamento deve ter seu feedback considerando métodos avaliativos de treinamento, sendo duas funções que possam garantir sua eficácia: o levantamento de necessidades de treinamento (o “antes”) e o acompanhamento e avaliação (o “depois”).

## **Ensino a distância e treinamento virtual**

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a idéia de educação a distância é antiga. Porém, somente nos anos mais recentes é que houve a grande explosão dos mecanismos e ferramentas para sua implementação e suporte.

Os programas utilizados hoje incorporam muito mais interação e feedback aos paradigmas tradicionais do ensino a distância.

Existe um grande facilitador para tudo isso que é a abrangência das conexões de rede de computadores, e como conseqüência a grande aceitação e um enorme potencial de crescimento.

Nos últimos tempos temos algumas razões pelas quais a educação a distância tem evoluído:

- Mudanças no contexto social e econômico;
- Aumento de número de trabalhadores desempregados e a conseqüente necessidade de novos treinamentos;
- Rápida expansão do conhecimento, tornando seu tempo de vida extremamente curto;
- Necessidade das empresas de sobreviver no mercado, de treinar seus funcionários a todo instante;
- Investimento em recursos humanos, que tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

Porém, definições clássicas de ensino a distância mostram em geral que a situação ideal de aprendizagem é o tradicional no modelo de professor e o aluno. E, dentro deste ponto de vista, pode-se observar que a educação a distância seria uma forma inferior de educação, tentando sempre preencher as deficiências deste modelo.

Essa concepção pode ser verdadeira em muitos casos, mas está havendo um crescente corpo de pesquisas que exploram outras opções, especialmente à luz do desenvolvimento de novos paradigmas educacionais, das mudanças na dinâmica social e do avanço tecnológico dos meios de comunicação e computacionais.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a educação a distância não concorre com os meios convencionais, tendo em vista que não é esse o seu objetivo, a educação a distância apresenta, como característica básica, a separação física e temporal entre os processos de ensino e aprendizagem. Isso significa não somente uma qualidade específica desta modalidade, mas essencialmente, um desafio a ser vencido,

promovendo-se, de forma combinada, o avanço na utilização de processos cooperativos de ensino.

Segundo (Keegan, 1991 apud Bitencourt et al, 2004), os elementos centrais que caracterizam os conceitos de educação a distância são:

Separação física entre o professor e aluno, que a distingue do ensino presencial;

Influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida, etc.), que a diferencia da educação individual;

Disponibilidade de uma comunicação de mão dupla, na qual o estudante se beneficia de um diálogo e da possibilidade de iniciativas de dupla via;

Possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;

Participação de uma forma industrializada de educação, a qual se aceita conter o germe de uma radical distinção dos outros modos de desenvolvimento da função educacional.

Existem também algumas denominações referentes a esse tema que podem ser confundidas ou são empregados com diversos significados, como: teleducação, ensino a distância, aprendizagem a distância, educação aberta; educação no ambiente organizacional, treinamento virtual, ou ainda e-learning.

Porém, de um modo geral, todas as denominações implicam em oferecer oportunidades de ensino a diferentes segmentos, acomodando diferentes situações e necessidades, seja de empresas ou instituições de ensino.

Diversas soluções tecnológicas têm surgido nos últimos anos, cada uma delas pode ser vista como instrumentos ou ferramentas que, combinadas de forma adequada, implementam soluções de ensino a distância adequadas a cada situação e necessidade.

Essas ferramentas descritas podem ser classificadas de acordo com o tipo de mídia envolvida (texto ou multimídia) e de acordo com o tempo (síncrono e assíncrono). Enquanto, no modo síncrono, a interação ocorre em tempo real, no assíncrono, a interação se dá em tempos diferentes.

Abaixo a Figura 1 demonstra os instrumentos para o ensino a distância.

<b>Classificação</b>	<b>Texto</b>	<b>Multimídia</b>
Assíncrono	Correio eletrônico Listas de discussão	Internet – WWW (World Wide Web) Teleconferência
Síncrono	<i>Chat</i>	Vídeoconferência

**Figura 1:** Instrumentos para Ensino a Distância

**Fonte:** BITENCOURT, Claudia, Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais., Porto Alegre: Bookman, 2004.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), entendem-se por **síncronas** aquelas soluções que exigem a participação do usuário em um momento predeterminado, em função da participação conjunta de vários alunos ou da participação de um coordenador ou professor. Já as soluções **assíncronas** pressupõem que o participante possa utilizar a ferramenta no horário que melhor lhe convier. Por isso, esse tipo de solução é mais adequado para abordagens que envolvam um ensino mais individualizado.

Quanto à forma do conteúdo, algumas soluções limitam-se à utilização de textos simplesmente, e outras permitem outras formas de comunicação, como figuras, fotografias, imagem em movimento e som. Tais características estão em constante evolução e são limitadas mais pela disponibilidade dos meios de comunicação (largura de banda e frequência), do que pela solução propriamente dita.

Por ser um novo modelo de ensino aprendizagem, também pode apresentar algumas dificuldades, que segundo (Bitencourt et al, 2004), podem ser:

O grande desafio é a mudança no papel do professor, do aluno e das próprias instituições envolvidas;

O desafio de natureza técnica: a precariedade dos meios de transmissão e de energia brasileiros;

As etapas de planejamento, produção e aplicação precisam ser detalhadamente trabalhadas pela equipe executiva do projeto, de forma a atender da melhor maneira possível às necessidades do público-alvo, sob o risco de não se alcançarem os objetivos propostos;

A resistência das pessoas ao uso de computadores.

Para que alguns aspectos negativos possam ser minimizados, existe uma alternativa e/ou complemento da escrita tradicional de sentenças e parágrafos, são os mapas de aprendizagem. Esses mapas de aprendizagem levam ao aprendiz a visualizar representações e a identificar associações de idéias e conceitos, favorecendo de maneira relevante o trabalho em grupo, a construção e compartilhamento de conceitos.

A metodologia segundo (Bitencourt et al, 2004), envolve seis componentes:

**Visualização dos sistemas complexos do negócio:** sabe-se que se uma figura vale mais que mil palavras, uma metáfora vale mais que mil figuras. A metáfora visual é o ponto central da discussão. Ela cria uma moldura mental que permite que todos os empregados falem sobre os mesmos assuntos, ao mesmo tempo e com as mesmas palavras;

**Relacionamento de dados:** no cartaz, os elementos-chave de dados estão interligados para resultar em aprendizagem. Os dados permitem que o diálogo aconteça baseado em fatos e não somente em opiniões;

**Diálogo e descoberta:** aprender é uma questão de fazer as perguntas certas, e não simplesmente apresentar as respostas certas. Em um diálogo, as perguntas feitas pelo facilitador não somente orientam o grupo no processo de aprendizagem, mas permitem que o grupo crie um fórum de exploração dos assuntos críticos do negócio com as pessoas, em toda a organização, desde o chão de fábrica até a alta gerência;

**Periféricos de aprendizagem:** os periféricos são compostos por cartas de diálogo que são distribuídas aos participantes e contêm questionamentos e afirmativas sobre o assunto em foco, tendo como objetivo estimular a participação de todos no processo. Os baralhos e peças do jogo apresentam as informações adicionais no processo de aprendizagem e também incluem uma das formas mais efetivas de aprendizagem através dos erros. Isso implica provocar reflexões dos participantes sobre situações problemáticas ou de fracasso vividas pela própria empresa ou por outras;

**Interação do grupo:** o material dos mapas de aprendizagem é utilizado de modo mais eficiente em grupo de seis a dez pessoas. Esse é o tamanho ideal de grupo, para garantir que haja uma quantidade suficiente de idéias e, ao mesmo tempo, permitir o envolvimento de todos;

**Facilitação:** a facilitação eficiente é a chave do sucesso de todos os componentes da metodologia. O facilitador não precisa necessariamente ser um especialista ou líder no negócio, mas alguém que incentive a aprendizagem através de perguntas que exijam raciocínio. Como regra geral, o facilitador deve evitar dar respostas, para manter o processo ativo.

Geralmente, esses mapas de aprendizagem são utilizados na etapa inicial de cada programa de treinamento e desenvolvimento, como forma de planejar, construir e compartilhar as ações de aprendizagem, o que aproxima professor e aluno e cria a oportunidade de interagir, como forma de preparar todo inter-relacionamento do processo de aprendizagem e treinamento virtual.

---

Os sistemas de educação e/ou treinamento a distância baseados em internet não possuem restrições de tempo e nem de espaço. Funcionários e/ou alunos podem interagir com o sistema a qualquer hora e em qualquer lugar.

Além disso, as ferramentas disponíveis facilitam a comunicação entre os alunos e os professores, permitindo a realimentação de forma quase imediata de conteúdos didáticos.

Alunos e professores podem compartilhar informações entre si, e excelentes estratégias de ensino podem ser estabelecidas através dos recursos disponíveis na rede em qualquer distância geográfica.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, *Maria Rita*, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, *André Luiz*. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, *Ademir Antonio*, REIS, *Ana Carla Fonseca*, PEREIRA, *Maria Isabel*. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, *Stephen Paul*, *Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes*, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, *Claudia*, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, *Humberto*. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

## Complementar

ALADÍN, *Edson Pacheco*. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, *Maria Tereza*. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Fernando; MINETTO, *Cláudio*. *e-Culture*. *Revista Virtual CanalRH*. São Paulo, n.2, janeiro de 2002.

MALINOVSKI, *Bronislaw*. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

OLIVEIRA, *Gercina Alves de*. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

SANTOS, *Fernando C. Augusto*. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.