

e-funciona?

Apesar de estar em crescimento no Brasil, o e-learning ainda não se popularizou nas empresas. Especialistas debatem os motivos

→ Treinar, durante muito tempo, significava juntar funcionários ao mesmo tempo em um mesmo local. Com o avanço da tecnologia, surgiu a possibilidade de transmitir conhecimento sem a necessidade de deslocamentos, de afastamento da função por longos períodos e das famosas "hote-ladas". O e-learning chegou com a proposta de economizar tempo e dinheiro e padronizar o aprendizado. A ideia encantou, mas logo algumas barreiras se tornaram evidentes. Hoje, esse modelo de ensino a distância cresce, mas não na proporção imaginada. De acordo com o portal E-learning Brasil, os investimentos na modalidade no país saltaram de 60 milhões de dólares em 2001 para 80 milhões de dólares em 2002 e a estimativa para este ano é de chegar aos 85 milhões de dólares. Por outro lado, há indícios de que a prática não está completamente disseminada no cotidiano das empresas. Uma pesquisa da consultoria Deloitte Touche

Tohmatsu realizada no ano passado com 66 empresas, por exemplo, mostra que o treinamento a distância estava presente em apenas 2,69% das organizações.

Para discutir as variáveis que envolvem a prática do e-learning no Brasil, MELHOR promoveu um debate com especialistas em educação, em meados de julho. Participaram Eduardo Najjar, especialista em educação corporativa; Cristiane Alperstedt, diretora de cursos sequenciais da Universidade Anhembi Morumbi; Alexandre Rebole da Silva, da área de educação e desenvolvimento da Orbitall. Antônio Salvador, consultor da IBM Business Consulting Services, devido a um contratempo, acabou participando a distância do debate sobre ensino a distância.

MELHOR - O e-learning ainda esbarra em barreiras culturais, tecnológicas e financeiras. A ideia do e-learning continua mais sedutora do que ele é na realidade?

Salvador - Acredito que o e-learning pode ser tão sedutor quanto a imagem que se faz dele. O e-learning ainda é um fenômeno que ficou muito centralizado nos EUA, que é um mercado que movimentou perto de 11 bilhões de dólares. Acho que uma das coisas que impulsionaram o mercado a ter essa percepção foi esse formato de empresas pontocom, com investimentos e retornos fabulosos. Isso fez com que as empresas da América Latina se espelhassem um pouco e achassem que isso iria resolver uma série de questões do dia-a-dia. Na prática, o que temos percebido é que essas barreiras, tanto cultural quanto tecnológica e socioeconômica da América Latina, ainda persistem. Premissas de 2000, 2001, de que teríamos grandes projetos e investimentos nessas áreas, não foram válidas. O que vemos são projetos pequenos, iniciativas fragmentadas. Pode até haver uma empresa que investiu altas cifras em e-learning, em cursos on-line, plataformas, servi-



ços, mas fez isso em vários pequenos projetos, que foi a forma encontrada para gerenciar um processo que é novo para elas. As zonas de conforto para as áreas de RH ainda são os projetos pequenos, porque elas conseguem controlar aquele ambiente. Um projeto de transformação maior vai requerer um envolvimento maior da organização.

Diante dessa pouca familiaridade, como o gestor vai comunicar para a organização a importância de um modelo como o e-learning? Não há um paradoxo aí?

Salvador - Dentro do modelo brasileiro, a gente vê que a área de RH não tem atuado como um agente transformador como o mercado imaginava. Para o e-learning, é necessário juntar alguns conhecimentos que não estão dispostos numa única área: conhecimento de processos de educação corporativa, de desenvolvimento de pessoas e de tecnologia. E essa junção não tem se dado nas or-

ganizações. As iniciativas não se alavancam. Se você falar com pessoas que estão no mercado provedor de soluções, de tecnologia ou de conteúdo, vai observar que o processo de venda dura um ano, porque as áreas de RH não estão preparadas para lidar com esse impacto da tecnologia. O processo de venda acaba sendo um processo educacional. Quando você fala com um profissional de RH sobre LMS (*Learning Management System*), processos de integração com portais corporativos, estratégias de tecnologia, ele não entende muito bem. E aí é difícil que ele coloque isso como prioridade na agenda. As áreas de RH, em algum momento, vão ter de tomar algum tipo de decisão tecnológica de curto, médio ou longo prazo; ponderar sobre algum investimento interessante e ter de justificar isso para o *board*.

Por que o e-learning é bom? E quando é bom?

Salvador - Quando pode ajudar a mudar o processo de aprendizado

na organização. Fazer o processo educacional de uma forma mais efetiva. Ele é bom quando você vai lançar um produto e precisa treinar os seus vendedores espalhados pelo Brasil de forma mais rápida, sem precisar juntá-los numa sala de aula e tirá-los da frente do cliente. Ele é bom - como está sendo usado nos EUA e na Europa - quando você pode utilizá-lo nesse lançamento inclusive para treinar o seu cliente. Ele é bom para gerenciar o treinamento de uma maneira mais efetiva, para você saber de que conhecimentos dispõe, quem está certificado no quê, quem conhece o quê, como capacitar as pessoas. A redução de custos em treinamento também é importante. Talvez e-learning não seja ideal nos treinamentos que requeiram uma grande interatividade, em volumes pequenos de pessoas, em mudanças culturais muito fortes, em treinamentos comportamentais - embora nestes, a parte conceitual eventualmente possa ser feita por e-learning ou *blended*, com parte on-line, parte presencial.

Cristiane - Acho que a indústria desse segmento não tem uma cadeia de valor muito clara no Brasil. Existem pequenas empresas começando e depois se retirando. O próprio mercado que vai fazer uso de ferramentas não sabe de onde se servir: "Por que usar o dessa empresa e não o daquela?" E aquela empresa que parecia boa dali a um ano desaparece e o RH, que é o consumidor, fica meio perdido. Uma outra observação sobre o que o Antônio Salvador falou é sobre o RH não saber lidar com tecnologia. O RH tem dificuldade, assim como a maioria das pessoas. Mas o principal problema de quem trabalha em RH é a prestação de serviço educacional de uma maneira mais contínua. O RH sempre esteve direcionado para trabalhar com treinamento. Coisas pontuais, necessidades específicas e aí ele se programava e implantava um determinado produto. Hoje, com a visão de educação corporativa, que é mais permanente e proativa, o RH começa a ter dificuldades. Com relação ao por que o e-learning é bom, porque é mais eficiente, você consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, passa uma mensagem unificada, não tem o problema de ter um treinador passando uma mensagem um pouquinho diferente do treinador de uma outra localidade, sendo que todos são da mesma empresa e têm o mesmo objetivo. E, mais do que isso, com o e-learning você também consegue respeitar o ritmo de vida desse profissional. Ele tem família, casa, o trabalho dele que a empresa não quer ver prejudicado e você o trata como adulto, que ele, de fato, é.

"Com o e-learning é possível atingir várias pessoas ao mesmo tempo e passar uma mensagem unificada"

Cristiane Alperstedt, Anhembi Morumbi



Najjar - Eu vejo o e-learning como um observador, como parte da estratégia educacional da empresa. Acho que a área de RH como compradora de projetos de mudança, e o e-learning pode ser encarado assim, é uma má compradora. O RH está muito assustado, virou uma área de gestão de contratos. São uma ou duas pessoas que sobraram e que têm de cuidar de toda a área burocrática e da parte de desenvolvimento. São gestores de contratos e o e-learning acaba sendo mais um que eles têm de gerir. Agora, como ferramenta, acho adequada, desde que aplicada dentro dos seus limites. Precisamos saber usar. E há também a questão do investimento. Eu compro do fornecedor A, no fim do ano ele não é mais, passou para o B. Aí, o RH e a

empresa ficam assustados com o tamanho do investimento e está feito o imbróglio.

Como se deu a opção da Orbitall pelo e-learning e quais os impactos já sentidos pela organização?

Rebollo - Hoje, o mercado de e-learning no Brasil está mais maduro. Há três anos estamos analisando algumas soluções e o que percebemos lá atrás foi que todo mundo falava que fazia e-learning e havia pouca informação disponível. Isso criou uma insegurança nas empresas. Aliás, a falta de informação dos profissionais de RH contribuiu para esses enrosocos pelos quais os projetos de e-learning passam nas organizações. Mas hoje na Orbitall temos os frutos de um projeto mais estruturado, em que buscamos implementar treinamentos nos quais houvesse compro-

vação de retorno, isso daria credibilidade para expandirmos o projeto. Um dos fatores fundamentais para o sucesso do projeto é a pedagogia, é o aluno, e como é que isso será amarrado dentro de um contexto que faça sentido para ele. Hoje, temos experiências em áreas mais técnicas em que conseguimos reduzir em cerca de 50% o tempo de treinamento e aumentar a produtividade.

Que variáveis vocês consideraram até decidir pelo e-learning?

Rebollo - Os principais fatores foram os treinamentos obrigatórios que a Orbitall administra para todos os funcionários. Por conta da dispersão geográfica, em alguns lugares o treinamento pode durar uma hora e, em outro, duas, dependendo da situa-

ção. Com o e-learning, conseguimos padronizar isso. Por meio do LMS, também conseguimos controlar o tempo de aprendizagem e o que é feito. Numa palestra, o aluno só ouve e vê o palestrante passar alguns slides. Com o e-learning, ele interage, faz exercícios, ouve e vê. O retorno financeiro também foi um dos fatores que nos levaram a adotar essa metodologia.

Você teria exemplos?

Rebolo - Havia um treinamento operacional, que era administrado *on the job*, com 13 dias de duração. Nesse modelo, você tira uma pessoa produtiva da função para auxiliar uma outra. Adotamos uma solução *blended* e o tempo caiu para cinco dias. Em termos de produtividade, no segundo dia de trabalho produtivo, essa pessoa que fazia o *on the job* atendia 21 casos. O outro, que fez um treinamento híbrido, atendeu 47.

Em que área isso aconteceu?

Rebolo - Área de risco, de prevenção de fraudes.

Uma das críticas ao e-learning é quanto à falta de interatividade. Por mais que haja animações ali, não há o compartilhamento de experiências com as outras pessoas. Isso procede?

Cristiane - No e-learning, você consegue cobrar essa interação do aluno. No presencial, ele passa até despercebido, ali do lado dos outros 30 ou 40 participantes, sem falar nada, a não ser que o professor cobre. No e-learning, ele tem de responder os exercícios, fazer o quiz, existe uma interatividade maior. A interação com os

“O mais importante no ensino a distância é que alguém promova uma sintonia para que as pessoas se sintam incluídas”

Eduardo Najjar, consultor



colegas também acontece. Existem plataformas nas ferramentas de e-learning que permitem isso. Agora, aí vem a questão pedagógica que depende do tutor. Quem direciona e conduz o treinamento tem de estar capacitado para estimular esse pessoal.

Aliás, essa é uma das reclamações do Najjar, que defende a figura do educador nas empresas.

Najjar - O mais importante no ensino a distância é que alguém faça a ligação, a sintonia para que as pessoas se sintam incluídas, cobradas, perententes e caminhando no processo.

Rebolo - É para ser educação a distância e não educação distante. É preciso estar próximo do aluno, que

precisa perceber que há alguém ali olhando o progresso dele e o estimulando. Na Orbitall, temos procurado trabalhar com treinamentos de uma hora, uma hora e meia, que são aplicados dentro do processo de integração do funcionário. Isso gera um aproveitamento maior do que simplesmente deixar o curso disponível para ele acessar quando quiser.

Existe um período de tempo após o qual o rendimento do aluno cai? E vocês são a favor de que a empresa administre o tempo do treinamento via e-learning ou de que isso fique a cargo do funcionário?

Salvador-A experiência que eu tenho é que cada vez os tempos são menores. O conteúdo tem sido mais modularizado para o cara não passar muitas horas em fren-

te ao computador. E mesmo essa questão da interatividade, na prática, é algo caro. Um bom conteúdo on-line, com interatividade, terceira dimensão, jogos, é caro. Por isso, os conteúdos, às vezes, têm módulos de 10 ou 15 minutos. E com 10 ou 15 módulos você faz um curso. Em relação ao próprio aluno administrar o tempo, vi experiências boas e ruins. Quando o conteúdo é extremamente estratégico para a organização, que o cara não vai conseguir viver sem aquele conhecimento e é disponibilizado on-line, geralmente a tendência é de que as pessoas sejam mais auto-suficientes. Elas sabem que sem aquele curso não vão conseguir trabalhar no dia seguinte. Agora, quando é aquele conteúdo *nice to have* - que é interessante para a for-

mação, mas não fundamental -, geralmente as empresas tem adotado datas de começo e fim do curso, uma tutoria mais agressiva. E já vi exemplos de empresas em que o treinamento era obrigatório, que criaram verdadeiras salas de aula sem instrutor. As pessoas iam lá e faziam o curso.

Rebolo - Na Orbitall, temos amarrado isso muito fortemente no processo de integração e no de qualificação, até porque estamos vivendo um momento de formação de cultura. As pessoas ainda não sabem direito o que é e-learning. Há todo um bê-á-bá, como funciona, por que está ali. E temos de trazer essa pessoas para o treinamento

Cristiane - O interessante é que a empresa também aprende com o aluno.

Rebolo - Com certeza. Essa questão cultural é muito engraçada. Há um ano, falávamos em projeto e-learning para cá e para lá. E uma vez no corredor uma pessoa perguntou como é que estava a "Elaine". Então, percebemos que era preciso mudar de nome, tanto que agora é Universidade Orbitall On-line.

Todo aluno pode ser um aluno a distância, um aluno on-line? O que fazer quando há uma dificuldade de inclusão nesse ambiente?

Cristiane - Na universidade, há uma variação maior de perfis dos alunos e aí a gente permite que ele escolha se quer cumprir a distância ou com ensino presencial. Agora, no caso da empresa já fica mais difícil.

"Em áreas mais técnicas, reduzimos em até 50% o tempo de treinamento e aumentamos a produtividade"

Alexandre Rebolo, Orbitall



Rebolo - Na empresa, temos um nivelamento maior, embora haja perfis diferentes. O que varia mais é a carga horária: uma pessoa com mais familiaridade com tecnologia faz um curso em menos tempo.

Com o passar do tempo, o e-learning poderá chegar a todas as camadas da organização?

Salvador - Daqui a alguns anos, não vamos mais falar de e-learning. O mercado fornecedor tem necessidade de transformar essas novas tendências em produtos, porque fica mais fácil vender e explicar. O meu filho de 5 anos, quando estiver na faculdade, não vai estar tendo um curso de e-learning. Ele tem aula com computador no colégio e não separa

isso do aprendizado normal. Hoje, nas empresas, há pessoas que não aprenderam de forma on-line na faculdade. E aí é quase como se criasse um bicho estranho: "Isso aqui é e-learning." No futuro, não vai ter isso. O garoto que entra no Ibmecc já tem de comprar um laptop, senão não consegue assistir à aula. Ele chega na empresa e ouve: "Você vai ter de fazer o treinamento on-line e depois o curso na sala tal", e é mais um recurso no processo de aprendizagem. Mas acho que para isso ainda vai levar um tempinho.

Todo o processo de aprendizado tem de visar a um resultado ou pode ser encarado de uma forma mais ampla, como um investimento no desenvolvimento da pessoa?

Najjar - Qualquer processo de desenvolvimento tem de visar à pessoa de uma maneira integral. O que temos hoje são dois signos separados: universidade e empresa. Empresa falando mal da universidade e universidade não conhecendo direito a empresa. A empresa precisa aprender a utilizar os recursos da universidade e precisa dar para a universidade a prática que ela tem. Aí fica uma coisa integral. Dia desses, fui apresentar um curso num lugar, sábado de manhã, e na classe ao lado havia 25 pessoas, Legal. Fui olhar na placa: curso de ativo fixo. Isso em novembro do ano passado! Mas é pontual. A empresa faz muito disso. Ensina algo específico, mas não pensa no funcionário fora dela, onde ele, de certa forma, também a representa.

Mas a busca incessante do resultado não leva as empresas a pensarem cada vez mais no específico?

Najjar - Resultado é primo-irmão da avaliação. O funcionário vai fazer um curso técnico e o cara tem como cobrar se o funcionário aprendeu. Mas, se for um curso de planejamento estratégico, como se cobra isso na volta? O que falta é essa integração dos ambientes de educação dentro da empresa. Quem detém poder precisa ter essa visão de educação, não essa coisa pontual. Na Unilever, um tempo atrás, a gente criou a Praça da Aprendizagem. Você escolhia o cardápio dentro do seu plano de desenvolvimento anual. Se você quisesse fazer um curso que não tivesse muito a ver com a carreira interna, poderia, desde que

cumprisse uma determinada carga horária e seria avaliado pelo conjunto do aprendizado.

O pessoal que está chegando à universidade tem a percepção de que só o diploma não basta? A universidade tem promovido a conscientização de que educação é um processo continuado?

Cristiane - Acho que isso já está bastante claro na cabeça da rapaziada. E percebemos isso no início de um projeto que chama Sexta Free, que permite que o aluno não vá à universidade esse dia e cumpra a disciplina on-line. Uma parcela dos alunos optou pelo on-line, achando que ia ser mais tranquilo, mais light, que iria conseguir driblar o professor. E foi o

contrário, porque dá mais trabalho. O aluno é rastreado, ele tem obrigatoriamente de entrar nas aulas - senão elas saem do ar -, preencher os exercícios. E, apesar de perceber que é mais cobrado, manteve a opção pelo on-line. Já estamos indo para a quinta edição do Sexta Free com aumento de adesão dos alunos. Então, acho que há uma conscientização: "Opa, tenho de fazer a minha parte, porque ninguém vai fazer por mim."

Na Orbitall, foi criado um módulo que calcula as despesas evitadas com a adoção do e-learning?

Alexandre - Uma das preocupações é com o tempo disponível do funcionário para fazer o treinamento. E outra, com o retorno do invés-

Anúncios

timento, que é alto. Criamos uma metodologia para avaliar isso. Não dá para fazer com todos os treinamentos, mas, na maioria dos casos, dá para contabilizar o período que ele deixou o trabalho no módulo presencial *versus* o tempo que ele deixa na web. Isso cria um maior tempo disponível para a produtividade. Ou seja: a empresa deixou de gastar tantas horas com esse funcionário e multiplica pelo número de funcionários que passaram pelo treinamento. Aí, obtém-se um valor em que é possível chegar num ponto de equilíbrio em relação ao investimento feito.

Qual a maior dificuldade encontrada durante a implantação do processo?

Rebolo - A fase mais difícil foi o processo de convencimento da alta direção de que isso valeria a pena. Mas considero que foi importante termos um plano bem estruturado: "Aonde eu quero chegar com isso? Que tipo de retorno vou ter? Qual o meu público-alvo? Como será a implementação? Como vou comunicar isso?" E foi preciso também avaliar as questões tecnológicas. Hoje, considero a tecnologia um fator superimportante, sem ela não dá para a gente fazer e-learning, mas, quando isso já está rodando, acaba virando uma *commodity*. O que importa mesmo é a pedagogia, como você vai entregar, como mesclar com o presencial, que tipo de recurso vai ser disponibilizado. O foco na pedagogia é um fator crítico do projeto.

Que questões devem ser levantadas e avaliadas por quem

"Se o profissional de RH não entender dos processos tecnológicos, não irá priorizá-los em sua agenda"

Antonio Salvador, IBM



queira implementar um processo de e-learning na organização?

Salvador - Primeiro: quais os objetivos estratégicos. Isso até ajuda muito no convencimento da alta administração, se existe um *link* bastante próximo de que respostas para a organização você está atendendo. Como ter uma visão de que há uma iniciativa que possa melhorar as vendas ou o atendimento ao cliente. Isso é uma reflexão que serve para qualquer coisa relacionada ao aprendizado, mas, ao implantar algo novo, é importante ter uma relação muito forte com algo que esteja "queimando a mão" dos executivos em termos de desafio de negócio. Outro ponto é o *budget*. Não há como ignorar que serão necessários investimentos. Uma outra reflexão é ver a infra-es-

trutura tecnológica disponível. Se houver uma infra-estrutura básica, já facilita o processo. Se não, serão necessários outros passos antes, deve-se também levar em conta fatores como dispersão geográfica e volume de usuários. Quanto maiores forem esses fatores, mais fácil será um CEO entender a importância do e-learning.

Cristiane - Uma questão para a qual se deve buscar a resposta é também saber quais os anseios dos funcionários. Diferentemente dos países de primeiro mundo, onde as competências são mais importantes do que a definição do diploma, no Brasil o diploma ainda é muito importante. É claro que isso depende do nível organizacional, mas do nível médio para baixo isso é muito relevante. E daí vem a importância de se consolidar

programas de ensino, eventualmente até transformando-os em cursos de dois anos, sequencial ou tecnológico, de graduação, com quatro anos, ou até mesmo de pós-graduação. E uma outra consideração é que essa prestação de serviço educacional que hoje os recursos humanos estão liderando nas empresas, por meio das universidades corporativas, precisa convergir e caminhar com as instituições de ensino superior, que são as que têm a competência na prestação de serviço educacional. E aí é possível compor, com a necessidade e expectativa da empresa e com a experiência e expertise da instituição de ensino, um produto muito melhor para o funcionário e, por conseguinte, para o empresário, em termos de produtividade e resultados.