

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

E-LEARNING

Uma Nova Modalidade de Treinamento na Era da Informação

Autoras: Daniele Silva Pinto Dalzotto

Márcia Maria Duarte Alcântara de Vasconcelos

Capa do trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado à Universidade Federal do Paraná  
para obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Joel Sousa e Silva

Curitiba  
2008

## SUMÁRIO

Capítulo I - INTRODUÇÃO	4
1 – OBJETIVOS	6
1.1 – Geral	6
1.2 – Específicos	6
1.3 – Justificativa	6
1.4 – Metodologia	7
Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 - A Evolução do Conhecimento	9
2.2 - Gestão do Conhecimento	11
2.3 - A Tecnologia da Informação	13
2.4 – Treinamento	16
2.5 - Tipos de Treinamento	19
2.6 - <i>E-Learning</i>	22
2.7 - Empresas Que Utilizam a Técnica do <i>E-Learning</i>	25
2.7.1 - Caso Mapfre	26
2.7.2 - Caso Cia Suzano	27
2.8 - Vantagens e Desvantagens dos Cursos <i>On-Line</i>	28
2.8.1 – Vantagens	28
2.8.2 - Desvantagens	29
Capítulo III - ANÁLISE DOS DADOS	30
3.1 - A EMPRESA	30
3.1.1 - Tipos de Treinamento	30
3.1.1.1 - Aulas expositivas	30
3.1.1.2 - <i>Workshops</i>	31
3.1.1.3 - Reuniões Técnicas	31
3.1.1.4 - <i>Coaching</i>	32
3.1.1.5 - Filmes e Cartilhas	32
3.1.1.6 - <i>E-learning</i>	32
3.2 - O <i>E-LEARNING</i> NA ORGANIZAÇÃO	33
3.2.1 - Estrutura do <i>E-Learning</i>	33
3.3 - O CICLO DE TREINAMENTO DENTRO DA EMPRESA	34

3.3.1 - Levantamento das necessidades de treinamento	34
3.3.2 - Programação de treinamento	35
3.3.3 - Execução	36
3.3.4 - Avaliação dos resultados	38
3.4 - O PROCESSO <i>E-LEARNING</i> DE TREINAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	40
3.5 - A TECNOLOGIA E O LUCRO COM OS CURSOS <i>ON-LINE</i>	40
3.6 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO	41
3.6.1- Formulação da Pesquisa de Satisfação do Funcionário	41
3.6.2 – Aplicação e Tabulação da Pesquisa de Satisfação do Funcionário	42
3.6.3 - Gráfico de Demonstração dos Resultados da Pesquisa de Satisfação do Funcionário	43
3.6.4 – Análise dos Resultados	44
3.7 - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO E OS RECURSOS HUMANOS	45
3.7.1 - Aplicação da pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos.	45
3.7.2 - Resultado da Pesquisa de Avaliação dos Resultados para a Organização e os Recursos Humanos	48
3.7.3 Análise da Pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos	50
Capítulo IV – CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

## Capítulo I - INTRODUÇÃO

O início do século XXI presencia a expansão de um conjunto de mudanças produtivas iniciadas ainda nas últimas décadas do século passado. Uma “Era de Certezas” marcada pelo sistema produtivo Taylorista-fordista, pela forte presença do Estado do Bem-Estar Social. Na atualidade, o sucesso de uma empresa frente às constantes e rápidas transformações no mercado e no âmbito corporativo está vinculado à capacidade de inovar e ao mesmo tempo, gerar e incorporar conhecimento. Sendo assim, tanto a inovação quanto o conhecimento, dependem da capacidade de aprendizado do seu capital humano, no aspecto da aquisição de qualificação individual, e no que diz respeito ao desenvolvimento de competências organizacionais. Por isso, tornou-se essencial para as empresas o fomento à Gestão do Conhecimento, da Inovação e Tecnologia. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem gerenciar esse conhecimento. O conhecimento, pois, é um fator decisivo para sobrevivência da empresa, e é também matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos dentro e fora dela. Daí, o constante surgimento de novas técnicas de treinamento como alternativas para aperfeiçoar, ou seja, tornar mais eficiente o funcionamento das grandes organizações.

Isto posto, o *E-learning* insere-se nesta perspectiva de constante inovação por parte das empresas frente ao novo contexto de mudanças que ocorrem no mercado em âmbito global. Entretanto, há a necessidade de analisar a eficiência/eficácia desta ferramenta, bem como, estudar os impactos de tal técnica no que concerne a aquisição de conhecimento e inovação no contexto interno organizacional, sendo

que, o estudo de caso envolvendo exemplo de empresa que utiliza tal forma (ferramenta) de treinamento poderá contribuir para a elucidação destas questões.

## 1 - OBJETIVOS

### 1.1 - Geral

Avaliar os resultados do programa de treinamento em uma instituição bancária.

### 1.2 - Específicos

- a) Conhecer o programa de *E-learning*;
- b) Definir instrumentos de coleta de dados;
- c) Elaborar pesquisa com os funcionários;
- d) Tabular os dados obtidos através da pesquisa;
- e) Analisar os resultados.

### 1.3 - Justificativa

Atualmente, a maioria dos treinamentos é executada na forma presencial. Apesar da grande oferta e variedade, esses treinamentos apresentam, em muitos casos, deficiências no processo de ensino-aprendizagem. Muitas soluções têm surgido na tentativa de superar ou amenizar as principais barreiras para a realização de treinamento de interesse pessoal ou empresarial.

O *e-learning* ajuda a criar a cultura de rede na organização, na medida em que promove o compartilhamento de informações e a produção coletiva de conhecimento, reforçando nas pessoas a postura de buscar respostas comuns a desafios que, hoje, também são comuns, pois atingem as diversas localidades em que a organização se faz presente. Com o *e-learning*, as pessoas se conectam em torno de um mesmo projeto educacional, sem necessidade de deslocamento simultâneo de todos para uma única sala de aula. (RAMAL, 2004, p. 1)

Neste contexto, o presente estudo pretende analisar o *E-learning* como uma destas novas técnicas e ferramentas, sob o ponto de vista do impacto que as mesmas podem suscitar no âmbito da inovação e do conhecimento organizacional e também mostrar a aplicabilidade de conceitos e técnicas.

#### **1.4 - Metodologia**

Foi realizado um estudo sobre a modalidade de treinamento *E-learning* em uma grande organização. A pesquisa adotada foi de caráter qualitativo – quantitativo por intermédio de um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do setor financeiro que adota o *E-learning* como ferramenta de treinamento.

O estudo de caso foi realizado por meio de dois instrumentos de pesquisa, cujos objetivos são a análise de seus pontos fortes, eficácia e suas limitações no âmbito teórico-prático. O primeiro instrumento de pesquisa teve por objetivo verificar o grau de satisfação dos funcionários e sua eficiência em relação ao treinamento de *E-learning*. O segundo instrumento de pesquisa objetivou colher e analisar opiniões dos funcionários referentes a: desempenho em suas funções, produtividade, facilidade de acesso, entre outros.

O estudo seguiu os seguintes tópicos:

- Levantamento bibliográfico a respeito dos conceitos, origens e relação desta nova tendência de aprendizado no contexto da inovação e da gestão do conhecimento ocorridos dentro da organização;
- Pesquisa realizada por meio da aplicação de dois questionários estruturados e padronizados a uma amostra representativa do universo investigado. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados,

através de um contato direto pessoal, sendo realizada com funcionários escolhidos aleatoriamente.

- Em seguida foi realizada a tabulação que permitiu a análise e interpretação dos resultados coletados, gerando gráfico e conclusão.



## Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 – A Evolução do Conhecimento

O final do século XX foi marcado por importantes mudanças no processo produtivo e, particularmente na estrutura e funcionamento das organizações empresariais. De acordo com Peter Drucker, o século XX presenciou uma “revolução da produtividade”, em grande desencadeada pelo sistema Taylorista. Porém, o mesmo modelo renegou a um segundo plano a questão do conhecimento, pois, tornou-se mais importante “treinar” para o trabalho ou tarefa a ser desempenhada. “No que se refere especificamente ao trabalho de gerência - até meados dos anos de 1950 - sua função era a de “chefe”, ou seja, “alguém que é responsável pelo trabalho de subordinados” (DRUCKER, 2001 p. 39). Na atualidade, porém, a definição certa de um gerente é alguém “responsável pela aplicação e execução do conhecimento. Tal mudança de mentalidade está associada a um processo identificado como “revolução da administração” cujo fio condutor é o “conhecimento aplicado ao conhecimento”. Isto significa, no âmbito do cotidiano das empresas, utilizarem o conhecimento aplicando-o a processos, produtos e ao trabalho humano. Por isso, repensar a própria forma de ser e agir das organizações empresariais num contexto de mercado mundial mais exigente e dinâmico, demandou mudanças e um enorme esforço nos setores de Gestão de Conhecimento e Inovação, especialmente no item “Inovação Tecnológica”.

É evidente que estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser

permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais (...) a gestão da Inovação e do Conhecimento organizacional caminham, portanto, lado a lado. (TERRA, 2000, p.44).

De forma geral, as empresas podem ser consideradas como “organismos vivos”, inseridas num ambiente dinâmico e em constante mudança, para se manter vivas e em vantagem em relação aos seus concorrentes torna-se cada vez mais necessário o esforço da constante busca da inovação. A inovação deve ser incorporada de maneira sistêmica e constante aos processos e a cultura da empresa (MAÑAS, 2001, p.47). E neste contexto de mudanças produtivas e organizacionais, o Brasil do início do século XXI vivencia um momento de relativa estabilidade econômico-monetária e maior incremento dos investimentos externos, o que demanda uma maior capacidade por parte das empresas em inovar e criar visando à expansão da competitividade. O processo de globalização e a abertura da economia podem ensejar um regime de concorrência comercial, que exigirá crescentes melhoramentos no atual padrão de resposta das empresas brasileiras (NETO, 2003, p. 144).

Por conseguinte, em tempos de constantes mudanças, incentivar a inovação e conhecimento no âmbito organizacional significa também fomentar o desenvolvimento tecnológico. Inovação tecnológica pressupõe “a apropriação de conhecimentos para a introdução de aperfeiçoamentos nos bens e serviços utilizados pela sociedade. Podem também ser estendido à apropriação social de conhecimentos, que modifiquem práticas e processos coletivos” (NETO, 2003, p.128). Sobre a importância do processo de inovação tecnológica, visto por Reis como o principal agente de mudança, implica em que: O progresso econômico e social dos diversos países e o êxito das empresas, principalmente industriais,

depende da eficiência e da eficácia com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços. (REIS, 2004, p. 41). E, na atualidade, existem várias formas de acesso à tecnologia sendo uma delas a contratação de especialistas (REIS, 2004, p. 103). Por conseguinte, o *E-learning* busca ocupar este espaço e responder a estas demanda de mercado. O *E-learning* define-se como:

Uma modalidade de ensino à distância que possibilita ao aluno a capacitação de competências. O *e-learning* encontra-se no mercado como uma poderosa ferramenta para treinamento, já que dessa forma pode-se transmitir um conteúdo específico para cada área da empresa devido ao seu custo reduzido. (CHERMANN E BONINI, 2001, p. 54)

Segundo Razzolini Filho, (2006, p. 46) *E-learning* é a capacitação e aprendizado, através do emprego de tecnologia virtual, da rede aberta mundial de computadores, a *internet*.

## **2.2 - Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento vem sendo reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva; Significa, a forma como as empresas geram, disseminam seu capital intelectual (TEIXEIRA FILHO, 2001, p. 7)

O advento da “era da informação” é uma grande oportunidade e uma fonte de progresso pois, alimenta o processo de geração de conhecimento, abrindo horizontes de possibilidades para o avanço tecnológico para as empresas e também para seus trabalhadores, agregando eficiência e vantagens frente seus concorrentes.

Para ROSINI & PALMISANO (2003, p. 137) “O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros fatores, pelo conhecimento estar associado à ação”. O conhecimento é avaliado pelas decisões e ações que desencadeia, pois um melhor conhecimento pode levar às melhores decisões na organização sejam elas na área de marketing, vendas, produção, distribuição etc. Desta forma as empresas passaram a se preocupar com seu capital humano e intelectual.

O conhecimento em todos os seus tipos e formas tornou-se importante no ambiente empresarial; a alta rotatividade nas camadas gerenciais e a necessidade de descentralização da tomada de decisão são alguns fatores que envolvem o conhecimento e influencia a competitividade, em muitos casos os gerentes tem dificuldades em acompanhar como os processos fluem na prática, por isso é importante as descobertas coletivas das ineficiências no fluxo dos processos, de forma a reparar otimizando todo o ciclo.

As melhores oportunidades de trabalho são para tabalhadores intelectualmente qualificados, portanto o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação, e também de criatividade, gerando fator competitivo que mais produz resultados para a empresa

Para TEIXEIRA FILHO (2001, p. 22) “A gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processo que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. A organização que possui todo o seu conhecimento dentro de uma forma explícita normalmente não é inovadora pois cada pessoa faz seu trabalho com regras já determindas não exercendo sua criatividade; Se a empresa utiliza-se somente do conhecimento tácito, limita sua produtividade pois sua força de trabalho não tem acesso ao conhecimento corporativo durante as operações cotidianas; Sendo assim, as

organizações são mais produtivas, competitivas e inovadoras quando há interação entre os dois tipos de conhecimento.

### **2.3 - A Tecnologia da Informação**

A tecnologia da informação (TI) possui um papel importante na gestão do conhecimento, consistindo na adoção de técnicas e métodos que irão facilitar a captação e a disseminação do conhecimento, está relacionado tanto a processos como a produtos, e contribui através do uso de multimídia, treinamento à distância (*E-learning*) ou de auto-instrução.

A tecnologia educacional é um modo sistêmico de planejamento, estruturação, implementação e avaliação do processo total da aprendizagem e da instrução, baseado em conhecimento científico multidisciplinares, orientado para obtenção de resultados baseado na relação custo/benefício. A tecnologia educacional é basicamente o enfoque sistêmico que situa a aprendizagem humana como resultado a alcançar, e tenta otimizar as estratégias que levam a melhor efetividade nos processos que influem na obtenção de melhores padrões de comportamento na organização. (CHIAVENATO 2007, p. 76)

A TI tem sido utilizada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto e também para mapear e acompanhar a participação de cada um auxiliando o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, facilitando para as pessoas na organização o compartilhamento de problemas, perspectivas, idéias e soluções para todos. As ferramentas tecnologicamente desenvolvidas pela TI devem ser flexíveis e fáceis de usar, de forma a proporcionar autonomia e não dependência para os usuários.

A tecnologia da informação acelera atividades com acréscimo de uma série de dados e informações, mas uma empresa torna-se verdadeiramente voltada para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve em um nível mais profundo, no qual se busca informação por seu próprio valor

intrínseco e não apenas para automatizar atividades.(ANGELONI, apud PEREIRA 2003, p. 159)

De acordo com KUMAR (1997, p. 19), “a informação é um requisito para nossa sobrevivência”. A sociedade do final do séc. XX é definida por vários autores (teóricos) como a “sociedade da informação”. Tal sociedade baseia-se fundamentalmente nos pressupostos da informação, conhecimento e inovação.

Quanto ao primeiro pressuposto – o da informação - pode-se afirmar que: “O nascimento da informação não como conceito, mas também como ideologia, está inextricavelmente ligada ao desenvolvimento do computador durante as duas guerras e no período imediatamente posterior” (KUMAR, 1997, p.19).

Na atualidade, as empresas - além da *Internet* – utilizam a *Intranet*, especialmente para propiciar acesso às informações da corporação e para liberar aplicações. Também são realizados procedimentos empresariais “via” *Intranet* como: “compartilhamento de documentos, catálogos, telefônicos da corporação, formulários de recursos humanos, programas de treinamento, mecanismos de pesquisa, bancos de dados de clientes, catálogos de produtos e diversos manuais operacionais.” dentre outras atividades.

Podemos definir *Intranet* como: “uma rede privada que utiliza o *software* e os protocolos *TCP/IP* da *Internet*. Uma *Intranet* é basicamente uma *Internet* privada, ou um grupo de segmentos privados da rede *Internet* pública, reservadas para serem utilizadas por pessoas com autoridade para utilizar a rede.” (TURBAN; RAINER; POLTER; 2003, p.228).

No mundo corporativo a utilização do computador e da *Internet* determinaram o surgimento de um campo de estudo e desenvolvimento de conhecimento denominado de “Gestão de Tecnologia da Informação” ou simplesmente “TI”, sendo

que as empresas constituem estruturas específicas para este fim denominadas de “Sistema de informação”.

Com o objetivo de alcançarem maiores índices de competitividade, as organizações têm utilizado variadas e complexas gama de tecnologia, em que desde o planejamento de novos produtos, da reorganização de processos produtivos, passando pela adoção de novos modelos de gestão administrativa, as novas tecnologias têm sido adotadas como atalhos para atingir melhores resultados. (SILVA & FLEURY, 2000 apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 131).

A tecnologia da informação gerada através do gerenciamento de TI contribui para agilizar dados e informações, “mais do que planejar o uso da informação como um recurso tático, as organizações caminham para pensar em tecnologia da informação em termos estratégicos por ser um recurso que afeta diretamente a sobrevivência das mesmas”. O desenvolvimento do setor de TI depende do fator humano, pois, o conhecimento origina-se a partir da racionalidade, experiências e vivências das pessoas. Isto posto, é necessário determinar a diferença entre tecnologias de informação de tecnologia de conhecimento e o papel desempenhado pelo ser humano neste processo. Tecnologias de Informação “podem ser grandes volumes e por computadores sem a necessidade de intervenção humana, já há tecnologia de conhecimento” tendem a ser utilizadas de forma interativa e iterativa (sic) por seus usuários (DAVENPORT E PRUSAK.1998 apud PEREIRA, 2003, p.159)

A tecnologia sozinha não garante o sucesso, é preciso visão estratégica para adequação da ferramenta, deve ser aplicada de forma integrada e sistêmica à organização, pois desta forma, além dos objetivos da aplicação tecnológica, busca-se a integração com os indivíduos e seus conhecimentos, adaptando a estrutura organizacional à gestão do conhecimento.

## 2.4 - Treinamento

Treinar o colaborador é um investimento estratégico significativo, pois, confere à organização um diferencial competitivo. Também é um instrumento de alavancagem de desenvolvimento de competências, dos desempenhos e de resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso no mercado em contínuo processo de mudanças. Por meio dele, a organização corporativa estimula a socialização do conhecimento bem como estimula o fluxo constante e criativo da inovação, incluindo àquelas que estão relacionadas à tecnologia de informação.

Para HOYLER apud YARA BARRETO, (1995, p. 11) “o treinamento é um instrumento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”. Todo treinamento visa criar situações de aprendizagem, e toda aprendizagem, pressupõe uma mudança comportamental, por tanto ocorre dia-a-dia e abrange todos os indivíduos de forma a educar profissionalmente e adequando-os ao trabalho na empresa, preparando-os para exercer determinado cargo.

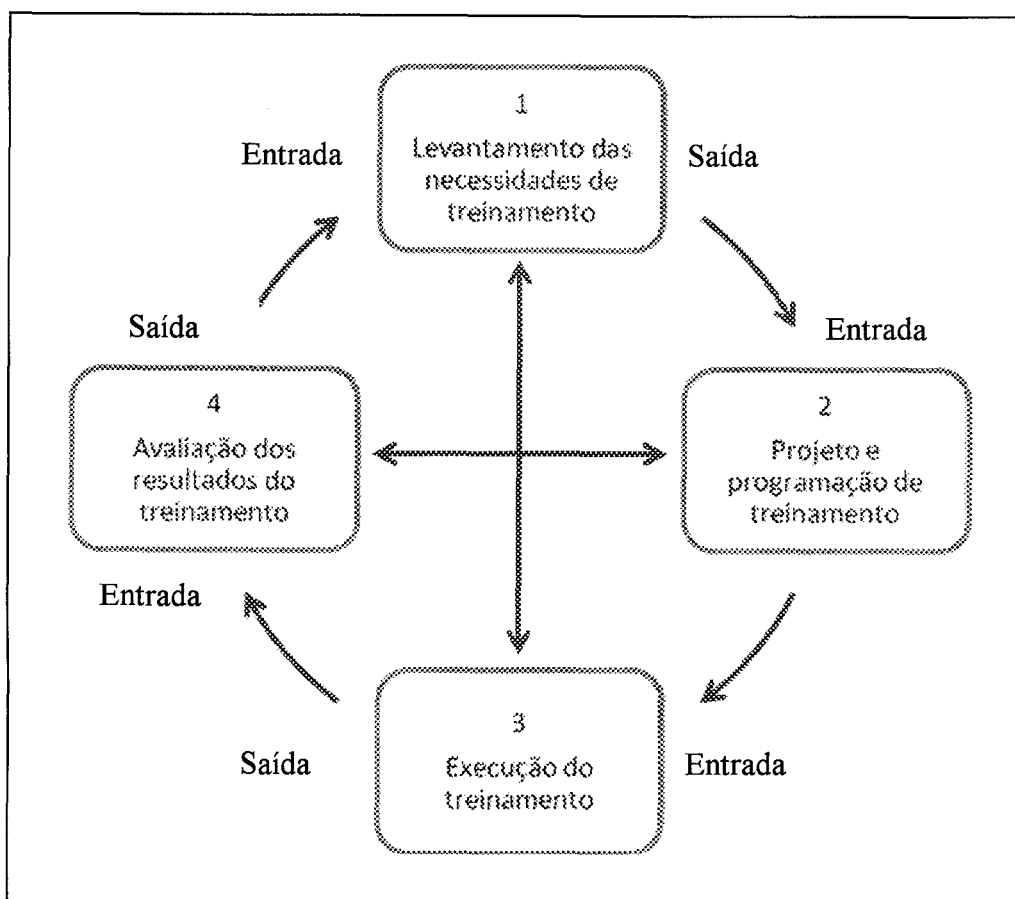
Já para CHIAVENATO (2007, p. 30), “O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”. O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas : (*Inputs*) = Treinandos;
- Processamento: (*Troughputs*) = Programa de Treinamento;



- Saída: (*Outputs*) = Sucesso / Eficácia;
- Retroação: (*Feed Back*) = Avaliação dos Resultados.

**Figura 1: O Ciclo do Treinamento**

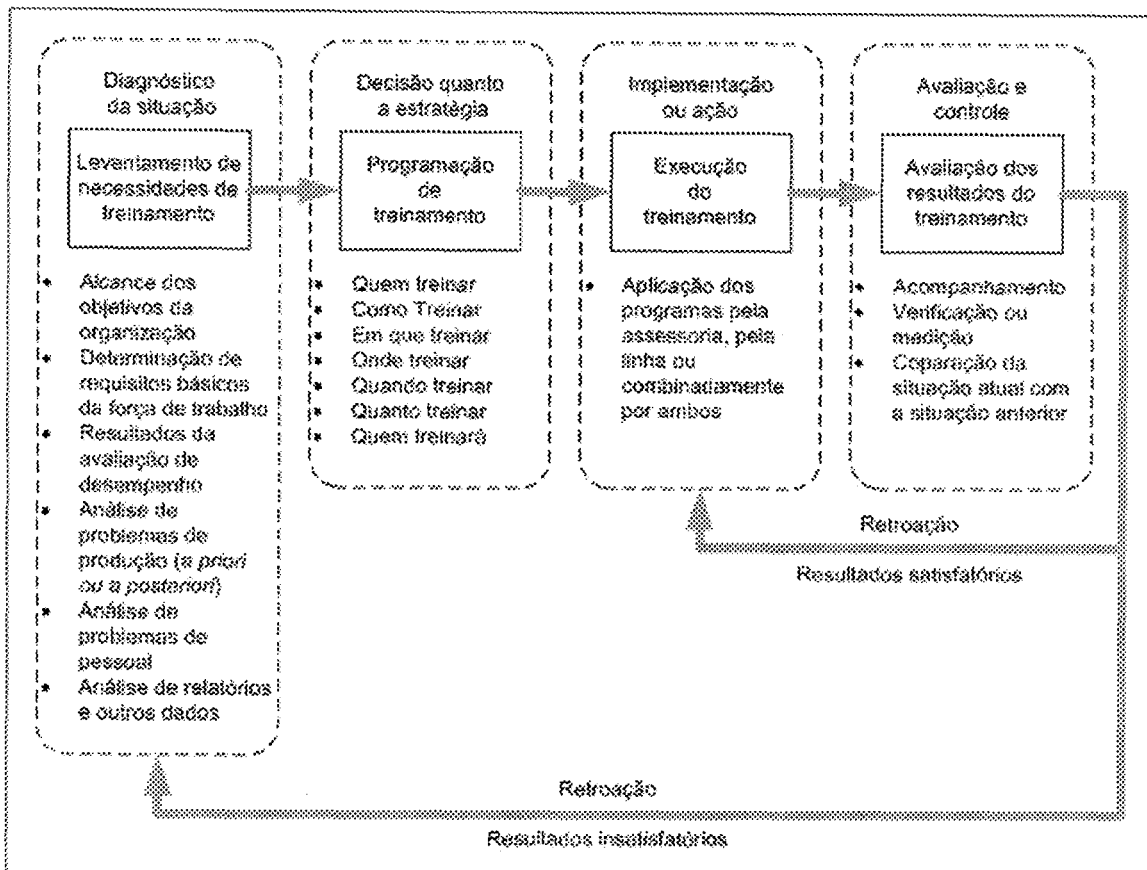


Fonte: Idalberto Chiavenato. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. (2007, p.37)

Ainda para Chiavenato, o treinamento envolve um processo composto de 4 (quatro) etapas:

1. Levantamento das necessidades de Treinamento (Diagnóstico);
2. Programação de Treinamento para atender as necessidades;
3. Implementação e Execução;
4. Avaliação dos Resultados.

**Figura 2: Processo de Treinamento**



Fonte: Processo de Treinamento: Idalberto Chiavenato. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. (2007, p. 38)

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas na organização constituem a aprendizagem, que é a mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, atitudes e conceitos. O aprendizado organizacional é a capacidade de gerar novas idéias, de forma a utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

O mundo dos negócios está em constante mudança. As empresas precisam desenvolver sua capacidade de mudar estratégias, mantendo-se competitiva tanto no presente como no futuro, logo, a palavra aprendizagem representa o foco sobre o

conhecimento e a competência das pessoas que transformarão o desenvolvimento organizacional.

## 2.5 – Tipos de Treinamento

Existem os treinamentos realizados no local de trabalho, que normalmente são ministrados por meio de funcionários qualificados. É a forma mais comum de transmitir ensinamentos necessários aos funcionários, pois aprende enquanto trabalha. Muitas vezes é a maneira possível para empresas de pequeno e médio porte investir em treinamento.

Existem também os treinamentos fora do local de trabalho, considerados como suplementares ao treinamento em serviço. A principal vantagem é possibilitar ao treinando a dedicação total, o que não é possível quando o mesmo está envolvido em seu ambiente de trabalho.

Para CHIAVENATO (2007, p. 67), as principais técnicas de treinamento fora do local de trabalho são:

- a) **Aulas expositivas:** é a modalidade mais usada para transmissão de informações. Consiste em comunicação em um único sentido – o instrutor possibilita a informação a um grupo passivo de ouvintes, porém lhes permite formularem perguntas e solicitarem esclarecimentos sobre suas dúvidas, entretanto como existe pouca ou nenhuma oportunidade de prática por parte dos treinandos, ausência de reforço imediato e ausência de feedback ao

instrutor e treinados, esta técnica deve ser sempre que possível complementada por aulas práticas.

- b) **Filmes, dispositivos (*slides*), televisão:** esta técnica associa à informação verbal as imagens sendo um fator importante para o entendimento do conteúdo exposto. Seu principal problema é a impossibilidade de interação entre instrutor e treinados
- c) **Estudos de caso:** o treinando recebe por escrito um caso concreto onde está descrito um problema organizacional, estudará sozinho em seguida sugerir o que lhe parece a melhor solução. A seguir reuni-se com outros treinandos que receberam o mesmo caso para discussão.
- d) **Discussão em grupo, painéis, debates:** técnica que pressupõe uma reunião bem planejada particularmente indicada quando o objetivo é criar ou modificar atitudes. A comunicação em dois sentidos favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas idéias como também as dos demais componentes do grupo.
- e) **Dramatização (*Role-Playing*):** os participantes assumem papéis e representam as pessoas envolvidas em determinado caso. A dramatização tem como vantagem a possibilidade do treinando sentir a opinião e os sentimentos dos outros.
- f) **Simulação e jogos:** técnica utilizada no treinamento de pessoas que operam equipamentos. A simulação é uma técnica de lápis e papel. É entregue ao treinando materiais escritos dando detalhes da organização e de um gerente que irá "substituir". Tarefa que consiste em realizar todas as atividades gerenciais sem o auxílio de qualquer outro empregado. Jogos (business games) variam de jogos relativamente simples a simulações altamente

complexas, se possíveis por meio de computadores, simulam problemas que envolvem várias companhias que competem num mercado comum.

- g) **Instrução programada**: método de ensino que apóia-se nas chamadas leis da aprendizagem e, em especial, na teoria do reforço, segundo a qual todo comportamento que é reforçado, isto é, recompensado, tem maior facilidade de ser repetido
- h) **Palestras e conferências**: funciona como elementos de novas idéias, conceitos e referências que ajudam as pessoas a acompanhar o que está acontecendo no mundo dos negócios.
- i) **Seminários e Workshops**: intercâmbio de idéias e conceitos, mas com interação e intercâmbio de experiências.
- j) **Oficinas de trabalho ou oficinas de idéias**: grupos de áreas diversas de atividades que se reúnem para trabalhar em conjunto em determinadas idéias ou conceitos ainda não experimentados.
- k) **Reuniões técnicas**: são reuniões orientadas por pessoas experientes para transferir ou divulgar conhecimentos técnicos de aplicação concreta e prática.
- l) **Ensino à distância através do e-learning**: por meio da web, uma pessoa pode em qualquer lugar fazer curso sem sair de casa ou da empresa, sem local centralizado, horário flexível, professor em tempo integral.
- m) **Coaching**: tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e a ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho, quase sempre ligado a uma orientação específica.
- n) **Mentoring**: é a participação de uma pessoa experiente ( o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientando) com menos conhecimento ou

familiaridade em determinada área. O mentor é parte integrante do processo de encareiramento ou planejamento de carreira.

De acordo com ROSINI & PALMISANO (2003, p. 81), o “treinamento contemplando processos em tecnologia da informação é vital, hoje nas organizações [...] o uso de ferramentas computacionais está sendo cada vez mais necessário nas atividades exercidas por funcionários em suas atividades na empresa”.

## **2.6 - E-Learning**

Um dos principais meios de educação a distância disponíveis é o *e-learning* – expressão em inglês que significa aprendizado eletrônico. Entre executivos e profissionais em um estágio mais avançado da carreira, o *e-learning* desponta como uma alternativa flexível de aperfeiçoamento compatível com rotinas que envolvem agendas complicadas, viagens e, de uma maneira geral, pouco tempo para dedicar à sala de aula.

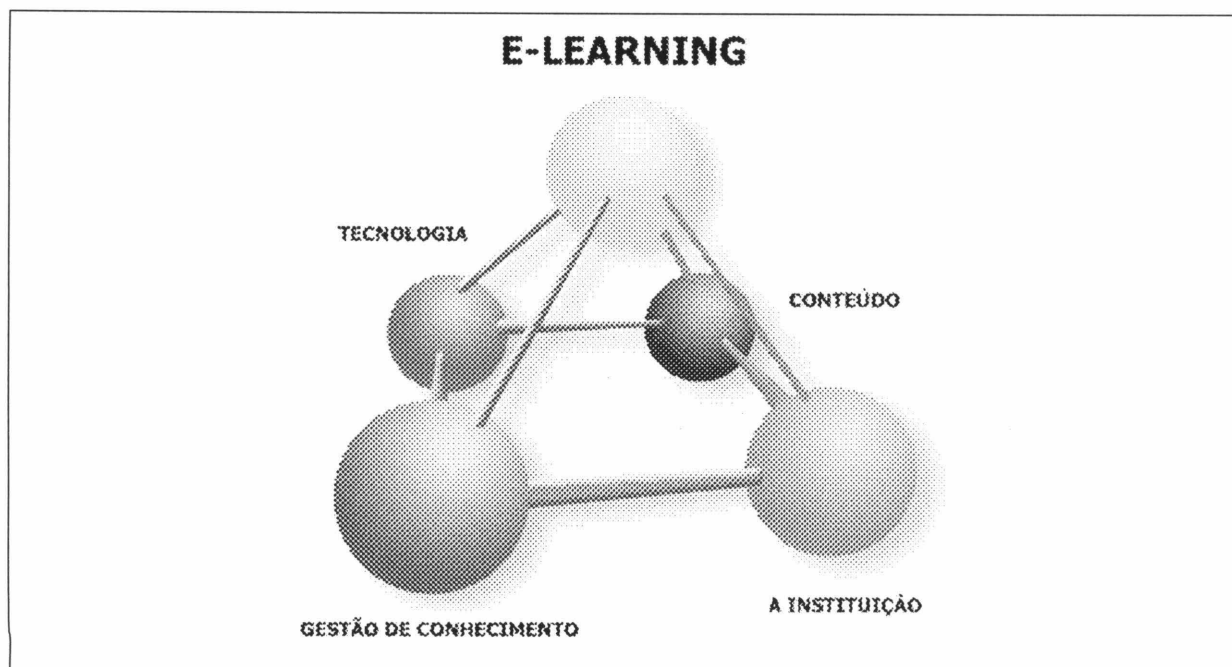
Há poucos anos apenas algumas pessoas tinham ouvido falar no termo *e-learning*. Mas, aconteceu uma pequena revolução. Se antes falava-se em ensino com tecnologia, a palavra hoje é treinamento *on-line*. Aos poucos, a introdução do *e-learning* dentro de nossas casas, das empresas e das próprias escolas e universidades adicionou um novo significado para o treinamento e as possibilidades para entrega e formação de conhecimento.

O *e-learning* é a porta de entrada para um novo cenário educacional. Está intrinsecamente associado à *internet* e ao serviço *WWW*, pelo potencial aí decorrente em termos de facilidades de acesso à informação independentemente do momento temporal e do espaço físico, permitindo a personalização do ensino. A flexibilidade que este tipo de treinamento oferece é muito conveniente para empresas dinâmicas, que estão sempre mudando e adequando-se às necessidades novas.

O ensino a distância está expandindo-se por duas razões fundamentais: o uso da *Internet* e das *Intranets* e a evolução da tecnologia da informação (TI). As empresas e universidades estão intensificando o ensino à distância em detrimento de aulas presenciais. Por meio da *Web*, uma pessoa de qualquer lugar do mundo pode fazer um curso sem sair de casa ou da empresa. Cursos *on-line*, *MBAs* e treinamentos virtuais ajudam a capacitar e reciclar funcionários com baixíssimos custos. Sem local centralizado, professores em tempo integral, horários rígido, o ensino *on-line* está caminhando a passos rápidos. A rede corporativa ganhou peso no processo de treinamento, incorporando novos serviços, formulários de inscrição, material de apoio, etc. São comuns os *sites* e portais com páginas dedicadas a estruturar o intercâmbio de conhecimento entre comunidades de interesses dentro e fora da empresa. Aliás, essas comunidades de interesses estão em alta nas organizações. (CHIAVENATO, 2007, p. 73)

Segundo o site [www.portaldapesquisa.com.br](http://www.portaldapesquisa.com.br) (Acesso em 01/08/08) “Viabilizar a educação a distância não depende apenas de um bom software que gerencie os cursos e alunos”. Além de um eficiente sistema de gerenciamento é necessário deter conteúdos desenvolvidos com embasamento pedagógico e teoria específica. Projetos de *e-learning* requerem ainda a participação de uma equipe multidisciplinar onde os clientes possam ter suporte de profissionais na área de tecnologia educacional, a exemplo, pedagogos, conteudistas, designers instrucionais, revisores, coordenadores de equipe, *web designers*, *webmasters*, equipe de gerência e administração de projetos, ilustradores, programadores e analistas.

**Figura 3: E-learning**



Fonte: Site: [www.portaldapesuisa.com.br](http://www.portaldapesuisa.com.br) . Acesso em 01/08/08.

A tecnologia, o conteúdo e a gestão são elementos de sustentação do *e-learning*, a ausência de qualquer um desses elementos torna incompleto um projeto de ensino a distância.

“O *e-learning* é também um estímulo ao hábito do auto-estudo, imprescindível na era da informação, além de tornar as pessoas mais preparadas para lidar com o mundo da cibercultura, no qual a máquina é, mais do que uma ferramenta, uma nova tecnologia intelectual, o ambiente cognitivo a partir do qual construímos conhecimento e interpretamos a realidade.”(RAMAL, 2004, p.2)

O *E-learning* ou educação à distância, é uma nova modalidade de treinamento, aplica-se a empresas que desejam incrementar a gestão do conhecimento, que querem mudanças, reforçando nas pessoas a postura de buscar respostas aos desafios organizacionais.

Segundo o MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (1998), a educação à distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de



informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. Não é novidade, mas nunca se falou tanto como hoje.

Alguns fatores contribuíram a sua expansão, tais como:

- As mudanças constantes e radicais nas relações sociais e econômicas.
- Os incessantes avanços tecnológicos.
- A necessidade de profissionais que dominassem ferramentas para um aprendizado sistemático e permanente.

O mercado de *e-learning* cresce a passos largos. De um lado, temos as empresas que se empenham em criar um diferencial em meio à concorrência, procurando qualificação profissional. Do outro, especialistas em educação corporativa e universidades incluem em seu catálogo de serviços o treinamento à distância, via *Intranet* ou *Internet*. Empresas de tecnologia correm atrás desse filão. É a educação à distância que se consolida no país.

## **2.7 - Empresas Que Utilizam a Técnica do *E-Learning***

O investimento em educação à distância no Brasil ainda é pequeno, mas começa a atingir um número considerável de empresas. Embora não existam registros atuais precisos, mais de 350 (trezentas e cinquenta) empresas declaram ao portal *e-learning* Brasil que utilizam tecnologia para treinar e educar os funcionários.

### 2.7.1 - Caso Mapfre

A Mapfre é uma empresa de seguros de origem espanhola, uma das maiores seguradoras da Europa. A fim de qualificar seus corretores e toda sua equipe, a Mapfre já implantou diversos projetos de *e-learning*. Não há obrigatoriedade na participação do aluno, a adesão é um dos principais desafios desse projeto.

A Mapfre procura estruturar e disponibilizar cursos que agregam valor ao corretor, que o ajude a realizar melhor o seu trabalho; oferece cursos como: técnicas de vendas, negociação, finanças além de conhecimento sobre os produtos.

Além do conhecimento adquirido, a Mapfre oferece brindes aos alunos, como: livros, canetas, estojo com lápis e vem alcançando ótimos resultados. Após 4 (quatro) meses do lançamento do projeto, mais de 500 (quinhentos) corretores foram certificados em pelo menos 1 (um) curso.

A Mapfre passou a agregar mais benefícios ao produto e também um impacto positivo no relacionamento entre acessor comercial e corretores. A meta de lançamento era de 500 (quinhentos) alunos e foi superada, hoje são mais de 1000 (um mil) alunos que integram o Mapfre Centro de Formação.

A seguradora consegue treinar cada vez mais e melhor oferecendo cursos diferenciados gerando resultados como, a redução no tempo de treinamento e conseqüentemente seu custo.

## 2.7.2 - Caso Cia Suzano

A Cia Suzano, empresa de papel e celulose, mudou seu sistema de gestão. Como a Cia possui um número enorme de colaboradores, a complexidade para qualificá-los é muito grande, pois são vários treinamentos para várias pessoas em um prazo muito curto. A Suzano optou por realizar todo o treinamento por meio do *e-learning*. Após a definição da metodologia, as aulas foram criadas pela área de informática e publicadas pela área de recursos humanos, que também convocou os alunos e os monitorou.

Os pontos principais deste projeto foram:

- A área de informática trabalhou em conjunto com o RH;
- Simulação de acesso para operar o sistema, propiciando desta forma o conhecimento e aptidão do aluno;
- Os colaboradores só receberam senha para operar o sistema, após terem concluído o treinamento *e-learning* e passado nas simulações.

Como resultado, a Suzano treinou todo o seu efetivo usuário do sistema em um prazo reduzido, implantou o sistema com sucesso, sem impacto negativo e todos estavam aptos para operá-lo.

Houve diversas economias em comparação com o meio presencial. A mais expressiva foi a redução de 3 (três) horas na carga horária de treinamento. A empresa deixou de utilizar em treinamento 3 (três) horas de trabalho de 2.000 (dois mil) colaboradores, o que significa uma economia considerável na folha de pagamento.

## 2.8 - Vantagens e Desvantagens dos Cursos *On-Line*

Depois de analisar algumas empresas que utilizam a técnica de *e-learning* e da opinião de FERNANDO CARDOSO (2007, p. 74) podemos relacionar algumas vantagens e desvantagens deste aprendizado.

### 2.8.1 – Vantagens

- A redução da carga horária em relação ao treinamento presencial;
- Retorno sobre o investimento;
- Redução no tempo de locomoção do treinando até o local onde ocorrerá o treinamento;
- Atende a público muito maior que os cursos tradicionais.
- Disponível 24 horas;
- Treinamento pode ser personalizado;
- Ambiente menos intimidador do que as tradicionais salas de aula com instrutor;
- Disponível em qualquer local que tenha acesso à *Internet*;
- O uso de mídia como vídeo e figuras animadas, motiva e auxilia na assimilação de conteúdos;
- Nivelamento do conhecimento, uniformizando procedimentos, pois garante que todos os funcionários de uma empresa receberão o mesmo tipo de instrução, isto é, não ocorrerão variações na abordagem dos assuntos muito comuns na técnica presencial;

- Renovação do interesse dos profissionais devido à dinâmica imposta pelo curso, gerando melhor aproveitamento. O curso informatizado é altamente motivador em decorrência da adoção da abordagem indutiva de ensino que leva a descobertas (*insights*) no melhor dos conceitos da fenomenologia (estudo dos fenômenos da experiência humana);
- Imprime agilidade ao treinamento, pois uma vez produzido, o curso poderá ser massificado para toda uma empresa, ao mesmo tempo, dependendo apenas da disponibilidade de equipamentos;
- O conteúdo nunca se desatualiza porque é possível introduzir alterações a qualquer tempo.

### **2.8.2 - Desvantagens**

- Dificuldade de adaptação para pessoas não familiarizadas com computador/internet;
- Conteúdo restrito ao que está na tela;
- Limitações de contato com outras pessoas;
- Perda de foco, distraindo-se com *e-mails*, jogos, salas de bate-papo;
- Dificuldade de cobrar resultados dos treinandos, de modo a obter uma avaliação real do seu desempenho;
- Possibilita que o treinando tenha muita liberdade sobre o que quer estudar. Isto pode acarretar em que o aluno possa buscar só aquilo que lhe é atrativo, ignorando tópicos que podem ser muito importantes na construção do seu conhecimento.

## Capítulo III - ANÁLISE DOS DADOS

### 3.1 - A EMPRESA

A organização em estudo é um grande banco privado nacional. Possui mais de 3.000 (três mil) agências, é líder privado em *Internet Banking*, com 7,8 milhões usuários e é considerado o maior empregador privado do Brasil com mais de 80.000 (oitenta mil) funcionários (incluindo empresas controladas). Desde o início de suas atividades, a organização reconhece no valor do desempenho e no potencial realizador das pessoas a base de sustentação de seus negócios. Acredita na capacidade de promover de crescimento sustentável para pessoas e por meio delas.

#### 3.1.1 - Tipos de Treinamento

O Banco disponibiliza aos seus funcionários treinamento *on-line*, Videotreinamento, Cartilhas e Cursos Presenciais. Atualmente a organização utiliza as seguintes técnicas:

##### 3.1.1.1 - Aulas expositivas

Aulas expositivas ou treinamento presencial, são aquelas quando os funcionários deslocam-se de suas agências há uma das 14 (quatorze) unidades regionais de

treinamento do banco. São turmas mistas compostas por funcionários de todos os estados brasileiros. Estes treinamentos variam de 3 (três) dias a duas semanas de acordo com a complexidade do assunto. Dentre os cursos presenciais destacam-se: Gerenciamento de Clientes; Negócios em Crédito; Atendimento: Uma Nova Visão Empresarial; Programa de Liderança Empreendedora; Crédito Rural; Crédito Imobiliário; Programa de Desenvolvimento Gerencial; Programa de Desenvolvimento de Habilidades Negociais; Programa de Consultoria Financeira e de Negócios; Tecnologia de Informações; Programa de Gerenciamento de Projetos.

#### **3.1.1.2 - *Worshops***

São realizados também no departamento de treinamento através de seminários destinados principalmente aos funcionários mais novos de casa, com o objetivo de proporcionar informações sobre as rotinas operacionais da instituição. Constituem-se de turmas mistas, onde participam funcionários de várias agências convocados pelo departamento; São cursos de no máximo 4(quatro) dias compreendidos na carga horária de 6hs (seis)/dia. Ministram-se cursos como: Técnicas de atendimento; Melhorias nas rotinas de trabalho; Formação para Pré-Atendentes; Atendimento para Abertura de Contas e Negócios.

#### **3.1.1.3 - Reuniões Técnicas**

São reuniões realizadas nas próprias agências, onde o treinador é o gerente geral. Tem como objetivo além de informações técnicas como decisões de liberação de crédito a clientes, o direcionamento de atividades e metas e ainda integração da

equipe. São realizadas diariamente com o quadro gerencial e quinzenal com os demais funcionários.

#### **3.1.1.4 - Coaching**

Esta técnica de treinamento é muito utilizada, principalmente quando um novo funcionário ingressa na organização. Tem como objetivo repassar o modo de trabalho, as normas existentes, a segurança na informação através de um funcionário mais experiente. É usado também quando o funcionário muda de setor ou é promovido à gerência.

#### **3.1.1.5 - Filmes e Cartilhas**

Através desta técnica, todos os funcionários são treinados por meio da TV digital ou cartilhas que o departamento de treinamento envia a cada funcionário. São treinados no horário de trabalho pois são cursos rápidos e não prejudicam sua produtividade diária.

#### **3.1.1.6 - E-learning**

Por se tratar de uma organização de grande porte com muitos funcionários, o banco estava com dificuldades em treinar seu quadro funcional. Apartir daí, além dos modelos tradicionais citados anteriormente, o banco optou pelo *e-learning*, que surgiu na instituição em meados de 2000. Para obter sucesso na implantação dos cursos *on-line*, o banco enfrentou desafios. No começo, nem o próprio pessoal do



treinamento acreditava na nova metodologia. Depois de constatar a eficiência e que era possível ensinar e aprender via Net, não só a equipe de treinamento se rendeu, mas também os gestores das áreas começaram a se interessar.

## **3.2 - O E-LEARNING NA ORGANIZAÇÃO**

### **3.2.1 - Estrutura do E-Learning**

Os cursos são acompanhados diariamente pela Matriz e pelas 14 (quatorze) unidades regionais de treinamento no país, sendo que o departamento conta atualmente com 235 (duzentos e trinta e cinco) funcionários que conseguem visualizar informações gerenciais sobre os treinandos como:

- Se ele completou o curso;
- Que aula fez e qual deixou de fazer;
- Quais as notas em cada uma das avaliações;
- Como foi avaliado o curso na avaliação de reação.

É possível para a empresa através do *software* utilizado, obter informações sobre os cursos disponibilizados, como:

- Quantas pessoas fizeram o curso;
- Quem completou ou não o treinamento;
- Aprovados e reprovados;
- Nota média;

- Tabulação da avaliação de aprendizado – nota média de cada questão.
- Tabulação da avaliação de reação.

São feitas também pesquisas de satisfação, através de um contato telefônico. O funcionário liga para o aluno, conversa sobre o andamento do curso e o desempenho dele. Com isso, a organização descobre como ele se sentiu ao fazer o curso, se teve alguma dificuldade, se foi realmente a pessoa que fez, suas dificuldades ou ainda insatisfações. Desta maneira as pessoas começaram a levar mais a sério e vem mudando essa cultura dentro da empresa.

### **3.3 - O CICLO DE TREINAMENTO DENTRO DA EMPRESA**

A organização possui um grande processo de treinamento, seguindo um ciclo para o alcance de seus objetivos.

#### **3.3.1 - Levantamento das necessidades de treinamento**

A metodologia que o banco utiliza para o levantamento de necessidades de treinamentos é a análise organizacional e análise de recursos humanos. A análise organizacional é realizada a partir de toda a organização, verificando assim os aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos. A análise de recursos humanos é focada no mapeamento do capital humano, visando à identificação de competências corporativas e essenciais, o apoio ao crescimento profissional e a

busca de objetivos e resultados por meio do desenvolvimento das competências da Organização. Com base no levantamento das necessidades o banco destina a todos os colaboradores, cursos específicos a determinados cargos e também cursos no geral, que tratam de produtos e serviços comercializados. Os cursos estão disponibilizados através de um catálogo, que o funcionário possui acesso logo após efetuar seu *login*. O catálogo é dividido em várias áreas, para tornar fácil ao funcionário a identificação do melhor curso a realizar.

Abaixo citamos algumas áreas e alguns cursos oferecidos pelo *e-learning* na organização:

- Área comportamental: Liderança, gestão da mudança e comunicação eficaz.
- Área operacional: Cadastro, curso para caixa e segurança da informação.
- Área produtos e serviços: Capitalização, cartões e consórcio.
- Área Crédito: Análise de crédito, câmbio e *leasing*.
- Área financeira: Matemática financeira, contabilidade, empréstimos e financiamentos.
- Informática: *Excel*, *Word* e *Windows*.

O primeiro curso é disponibilizado após 3(três) meses de ingresso do funcionário na empresa e o próprio banco realiza o cadastro do curso básico bancário; Posteriormente o próprio funcionário realizará seu cadastramento.

### **3.3.2 - Programação de treinamento**

Os cursos via *Intranet* são ferramentas de capacitação diferenciada que possibilitam a disseminação de novos conhecimentos de maneira indistinta e rápida a todo o

quadro de profissionais da Organização, configura-se como um grande instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. Prova disso são os mais de 1,8 milhão de participações nos 81 cursos disponibilizados, desde sua implantação no ano 2000. Pode-se destacar no aprendizado do idioma inglês, onde o treinamento *on-line* também tem sido um diferencial. Os treinamentos são realizados através dos funcionários de RH da Organização e parcerias externas tais como FIA, FIPE, Fipercafi, FGV e Ibmec. Os treinamentos são constantes através da *Intranet* e os presenciais dentro do horário de expediente, disponibilizados nos centros de treinamentos da organização.

Os cursos *on-line* estão disponíveis aos funcionários com acesso ao aplicativo de treinamento, cabe a ele adequar o melhor curso a sua função atual dentro da organização. É orientado a realizar os cursos de acordo com seu cargo e área de atuação, porém cada funcionário possui meta de realizar 2 (dois) cursos por mês, gerando assim uma busca constante por todos os cursos disponibilizados.

### **3.3.3 - Execução**

O treinamento abrange todo o quadro de funcionários, em todas as posições e atividades desenvolvidas, buscando por meio do total alinhamento estratégico, auxiliar as pessoas em seu autodesenvolvimento, incentivando-as a constante busca do aprimoramento.

Para que os colaboradores sejam participantes efetivos da estratégia de expansão de resultados da Organização, a mesma investe fortemente na comunicação interna (*Intranet*, Alô RH, Correio Eletrônico). Disponibiliza informativos, cartilhas, revistas,

edições em vídeo pela TV interna que abordam matérias sobre o direcionamento estratégico do banco, lançamentos de produtos, práticas de qualidade, mensagens institucionais e orientações técnicas.

Cada funcionário, ao ingressar na instituição, é cadastrado no sistema *e-learning* de treinamento do banco, Informando a ele que os cursos *on-line* estão disponíveis todo o tempo aos funcionários, através da *intranet*, em seu computador de trabalho diário. Além da *intranet* está disponível também nos departamentos de treinamento e ainda na *internet* através de site específico que somente são acessados com *login* e senha. Estas informações são passadas aos funcionários no momento da integração, que é quando o funcionário está conhecendo a empresa, é ensinado a ele, como acessar e todas as informações de realização dos cursos.

A equipe de profissionais de desenvolvimento de sistemas e tecnologia da informação juntamente com os parceiros da gestão do conhecimento, procura desenvolver um curso atrativo, trazendo todas as informações inerentes (textos) através de animações, áudio, exercícios em forma de brincadeiras, a fim de tornar o curso empolgante na busca pelo aprendizado.

Outra característica dos treinamentos *on-line* do banco é a presença de um mascote com o qual o treinando se identifica e que o acompanha durante o treinamento. No curso de mercado financeiro, por exemplo, o mascote é uma moeda. Já no curso de comunicação escrita é utilizado um professor. Uma calculadora é o personagem no curso de matemática financeira. Outra característica interessante, é que enquanto o colaborador estiver fazendo qualquer um dos cursos, dentro da agência, ele coloca uma pequena bandeira sobre o monitor do micro, com a seguinte informação: "Eu estou em Treinamento". Além disso, trás os metadados como: ficha técnica com

conteúdo, nível de aprendizagem, tipo de arquivo e extensão, data da criação e direitos autorais.

Para um melhor aproveitamento do treinamento os funcionários contam com os seguintes recursos:

- Os treinandos contam com a ajuda de seus superiores dentro das agências ou funcionários que já possui conhecimento sobre o conteúdo abordado.
- Possuem auxílio no próprio curso de como navegar as páginas e realizar as tarefas, bem como nas finalizações de cada módulo, encontra a conclusão e informações de como continuar a realização do curso.
- Em arquivo, salvo no *Word*, acesso com *link* na página do curso, o treinando conta com uma apostila com o resumo detalhado de todo conteúdo abordado.

### **3.3.4 - Avaliação dos resultados**

Como todo treinamento as avaliações identificam o resultado do aprendizado. Os resultados dos cursos *on-line* são medidos em primeiro momento através de avaliação eletrônica.

Existem também as avaliações realizadas de forma interna e externa. A avaliação interna é feita anualmente para cerca de 4.000 (quatro mil) funcionários, em todos os níveis da estrutura, de todas as linhas de negócios e atividades, voluntariamente, respondem às pesquisas sobre o clima organizacional por meio de questionários e entrevistas. Eles avaliam itens como ambiente de trabalho, benefícios, ética, cidadania e a responsabilidade social das empresas. Outro meio de avaliação é o atendimento ALÔ RH onde foram registrados cerca de 30.000 (trinta mil)

atendimentos, incluindo esclarecimentos de dúvidas, sugestões e reclamações. A avaliação externa é realizada por pesquisa *on-line* pelos clientes onde é avaliado o atendimento, produtos e serviços do banco.

Outra forma de avaliação são as pesquisas elaboradas por revistas e jornais que elaboraram um ranking das melhores empresas, podendo destacar o índice da felicidade no trabalho proporcionada aos seus colaboradores através de um ambiente corporativo positivo, primando pelo bem estar de todos.

Já no treinamento *e-learning* as formas de avaliação são:

- **Início:** Antes de iniciar o conteúdo do curso, o aluno deve responder a um questionário de 10 (dez) questões, chamado de pré-teste. O objetivo é nivelar seu grau de conhecimento antes da realização do treinamento.
- **Meio:** Dentro do conteúdo do curso, geralmente ao final de cada módulo, o aluno deve responder aos exercícios, se acertar, ele continuará avançando as telas, se não, terá outras chances até que consiga completar o exercício.
- **Fim:** Ao terminar o curso, o aluno deve responder outro questionário, que varia de 10 (dez) a 20 (vinte) questões, dependendo da extensão do curso, é o chamado pós-teste. Normalmente o prazo para conclusão do pós-teste é de 20 minutos. O aluno deverá obter nota igual ou superior a 7,0 (sete) para conseguir concluir o treinamento. Caso contrário terá que realizar outro pós-teste. Ao concluir o curso o funcionário automaticamente estará liberado para realização de outro curso, sendo disponibilizado apenas 1 (um) curso por vez.

### **3.4 - O PROCESSO *E-LEARNING* DE TREINAMENTO NA ORGANIZAÇÃO**

O banco propicia aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, dentro dos compromissos e objetivos do banco. Tem uma política que privilegia a carreira fechada, dando oportunidades de crescimento, permitindo acesso a todos os níveis hierárquicos da organização. Com isto, caracteriza-se um fator motivador para todo o quadro, estimulando a criatividade, a inovação e a busca de incessante de conhecimento e atualização. Tem investido fortemente em programas de treinamento que contribuam para o fortalecimento das competências internas e para o desenvolvimento de talentos, com o objetivo de dar sustentabilidade nos negócios da organização.

Os curso *on-line* estão disponíveis o tempo todo aos funcionários, cabendo a eles o comprometimento de cadastrar-se e realizar o curso.

### **3.5 - A TECNOLOGIA E O LUCRO COM OS CURSOS *ON-LINE***

Em 2003 o banco contava com (quinze) cursos e no primeiro semestre deste ano já totalizava 27(vinte e sete) cursos, com 392.500 (trezentos e noventa e dois mil e quinhentas) participações. Pesquisa no site *e-learning* Brasil conta que a instituição tinha dificuldade para atingir todos os 74.000 funcionários (na época) em todo o País. Além do alto custo que o treinamento presencial acarretaria, demoraria muito tempo. “Se somar, desde 1989 até 2004, o que se investiu no *e-learning* e comparar



com o que se teria que investir no caso de realizá-lo no formato presencial, teríamos uma economia de mais de R\$116.000.000,00, afirma o gestor de RH da organização. Diante do sucesso apresentado pelo treinamento *on-line*, o Banco sentiu a necessidade de aprimorar o processo para atender novos requisitos de negócios. O banco começou a utilizar a plataforma *Docent*, da *SumTotal Systems*, implantada pela *MicroPower*, para gerenciar os treinamentos *on-line*. “Com a implantação do *Docent*, o banco passou a contar com uma ferramenta robusta, que atende aos requisitos esperados.

### **3.6 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

Com o objetivo de levantar dados sobre o grau de satisfação dos funcionários em relação aos cursos *on-line* disponibilizados pela empresa, foi elaborada uma pesquisa onde foi possível identificar estes dados.

#### **3.6.1- Formulação da Pesquisa de Satisfação do Funcionário**

A pesquisa (Figura 4), é composta por 8 (oito) itens e 5 (cinco) alternativas que são o grau de satisfação, onde os funcionários identificam sua opinião aos itens demonstrados. Contém também uma única pergunta com alternativa Sim ou Não.

**Figura 4: Pesquisa sobre os cursos *on-line***

<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO</b>								
<p>Esta uma pesquisa das alunas do Curso de Pós Graduação em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná para avaliação da eficiência dos cursos <i>on-line</i> oferecidos por sua empresa. Por gentileza, responda os itens abaixo de acordo com sua satisfação.</p>								
<b>Grau de satisfação</b>	<b>Facilidade de acesso ao Treinamento</b>	<b>Aproveitamento Para o trabalho</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Eficiência do Suporte</b>	<b>Sistema de Avaliação</b>	<b>Disponibilidade De Acesso</b>	<b>Atualização Do Conteúdo</b>	<b>Satisfação Na Realização Do Curso</b>
Muito Bom								
Bom								
Regular								
Ruim								
Muito Ruim								
<b>Prefere os cursos no modelo tradicional (Presencial)</b>				<b>Sim</b>			<b>Não</b>	
<b>Agradecemos sua Colaboração.</b>								

Fonte: As Autoras

### 3.6.2 - Aplicação e Tabulação da Pesquisa de Satisfação do Funcionário

A pesquisa de satisfação do funcionário foi aplicada aos funcionários da instituição, no período de 26 de junho a 08 de julho de 2008, no horário de trabalho, compreendido entre 10:00hs e 16:00hs. Foram entrevistados 60 (sessenta)

colaboradores escolhidos aleatoriamente entre homens e mulheres em 5 (cinco) agências da Instituição Financeira. Todos os funcionários, tanto homens quanto mulheres, com idade superior a 22 (vinte e dois) anos possuem grau de instrução superior e trabalham na instituição há mais de 2 (dois) anos, conforme Figura 5 apresentada a seguir.

Os dados foram tabulados de acordo com a frequência de respostas aliada à sua porcentagem.

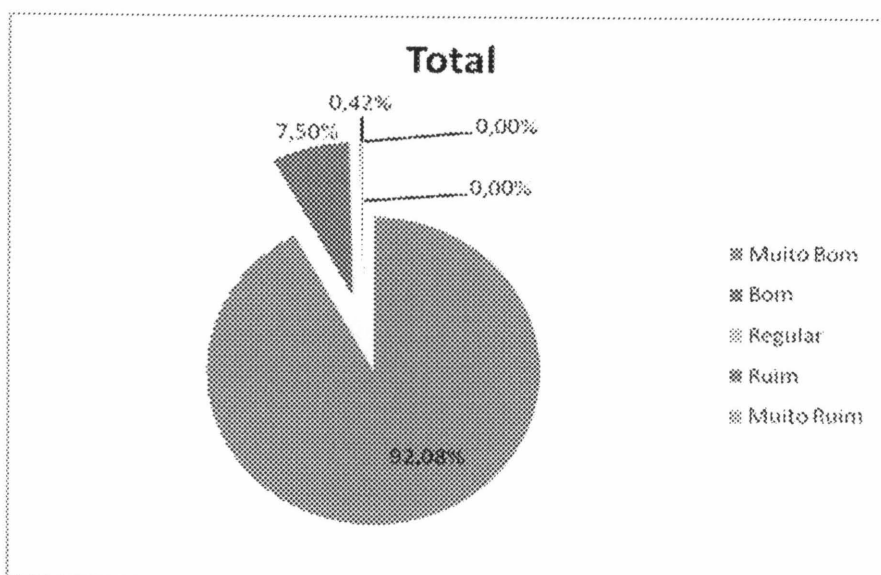
**Figura 5: Tabulação dos dados**

<b>TABULAÇÃO DOS DADOS</b>																
<b>Grau de satisfação</b>	<b>Facilidade de acesso ao treinamento</b>		<b>Aproveitamento para o trabalho</b>		<b>Carga horária</b>		<b>Eficiência do Suporte</b>		<b>Sistema de Avaliação</b>		<b>Disponibilidade de acesso</b>		<b>Atualização do conteúdo</b>		<b>Satisfação na realização do curso</b>	
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
<b>Muito Bom</b>	52	86,67	57	95,00	49	81,67	55	91,67	59	98,33	60	100	60	100	50	83,33
<b>Bom</b>	8	13,33	2	3,33	10	16,67	5	8,33	1	1,67	0	0,00	0	0,00	10	16,67
<b>Regular</b>	0	0,00	1	1,67	1	1,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Ruim</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Muito Ruim</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Prefere os cursos no modelo tradicional (Presencial)?</b>									<b>Sim</b>				<b>Não</b>			
									<b>Freq.</b>		<b>%</b>		<b>Freq.</b>		<b>%</b>	
									3		5,00		57		95,00	

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Funcionário.

### 3.6.3 - Gráfico de Demonstração dos Resultados da Pesquisa de Satisfação do Funcionário

Após a tabulação é possível gerar o seguinte gráfico.

**Figura 6: Total**

Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa sobre os cursos *on-line*.

### 3.6.4 – Análise dos Resultados

Apartir dos gráficos é possível concluir que os percentuais de grau de satisfação Muito Bom são em maioria os assinalados pelos pesquisados, representando 92,08% do total dos 8 (oito) itens da pesquisa.

O grau de satisfação Bom representa 7,50% do total pesquisado. Em seguida o grau Regular aparece em resposta apenas 2 (duas) vezes, representando 0,42% do total de 60 (sessenta) respostas.

Já o grau Ruim e o Muito Ruim não constam nos itens tabulados uma vez que os treinandos preferem o modelo de treinamento *on-line*, representado por 95% do total da preferência, ao modelo tradicional.

De maneira geral o gráfico demonstra que os funcionários da Instituição Financeira estão satisfeitos com o modelo de treinamento *on-line*.

### **3.7 - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO E OS RECURSOS HUMANOS**

Pretende-se com a pesquisa avaliar os resultados que o treinamento e-learning proporciona para os recursos humanos da organização que foi escolhida para o estudo de caso.

#### **3.7.1 - Aplicação da pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos.**

A pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos foi dividida em duas pesquisas: a primeira foi aplicada aos funcionários da instituição, entre os dias 11 e 12 de agosto de 2008, no horário de trabalho, compreendido entre 10:00hs e 16:00hs. Foram entrevistados 23 (vinte e três) colaboradores escolhidos entre homens e mulheres em 3 (três) agências da Instituição Financeira. Assim como na Pesquisa Pesquisa de Satisfação do Funcionário (Figura 4) todos os funcionários, tanto homens quanto mulheres possuem idade superior a 22 (vinte e dois) anos e grau de instrução superior, sendo funcionários da instituição há mais de 2 (dois) anos, atuando como cargos subordinados. A Pesquisa de opinião sobre os cursos *on-line* – gerentes (figura 8) foi aplicada a 9 (nove) gerentes, três gerentes responsáveis pela área administrativa e outros 6 pela área comercial, a fim de identificar o quanto os cursos *on-line* contribuem para as atividades desempenhadas por seus funcionários.

Figura 7: Pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos

<b>PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CURSOS <i>E-LEARNING</i></b>	
Esta uma pesquisa das alunas do Curso de Pós Graduação em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná para avaliação dos cursos <i>on-line</i> oferecidos por sua empresa. Por gentileza, responda as questões abaixo de acordo com sua opinião.	
<b>1. Onde e em que horário você realiza os cursos <i>e-learning</i>?</b>	<hr/> <hr/>
<b>2. Você gosta de poder escolher os cursos a realizar? Por quê?</b>	<hr/> <hr/>
<b>3. Após a conclusão do curso, você desempenha melhor suas atividades?</b>	<hr/> <hr/>
<b>4. Durante o treinamento <i>on-line</i> você consegue esclarecer as dúvidas?</b>	<hr/> <hr/>
<b>5. Sua produtividade melhora depois de realizar os cursos? Por quê?</b>	<hr/> <hr/>
<b>6. Você considera eficaz este método de treinamento? Por quê?</b>	<hr/> <hr/>
<b>7. Quais as vantagens e desvantagens você vê nos curso <i>on-line</i>?</b>	<hr/> <hr/>
<b>8. Como você escolhe os cursos a realizar?</b>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>Agradecemos sua Colaboração.</b>	

**Figura 8: Pesquisa de opinião sobre os cursos *on-line* - gerentes**

<b>PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE OS CURSOS ON-LINE – GERENTES</b>	
<p>Esta é uma pesquisa das alunas do Curso de Pós Graduação em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná para avaliação dos cursos <i>on-line</i> oferecidos por sua empresa. Por gentileza, responda as questões abaixo de acordo com opinião.</p>	
<b>1. Após a conclusão do curso, seu funcionário desempenha melhor as atividades?</b>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>2. A produtividade do seu funcionário melhora depois de conhecer os produtos através dos cursos <i>on-line</i>?</b>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>3. Você considera eficaz este método de treinamento?</b>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>Agradecemos sua Colaboração.</b>	

Fonte: As autoras

### **3.7.2 - Resultado da Pesquisa de Avaliação dos Resultados para a Organização e os Recursos Humanos**

Através da pesquisa realizada com os funcionários do banco, constatamos que a maioria dos treinamentos são realizados pelos treinandos em sua própria casa e no período noturno, em razão da tranquilidade que o ambiente proporciona, dispendo assim de mais atenção ao curso. Os funcionários alegam estar satisfeitos com a possibilidade de escolher o curso a realizar, uma vez que procuram cursos que complementem suas atividades do dia-a-dia ou ainda em outras áreas onde há o objetivo de expandir seus conhecimentos, conforme afirma um dos entrevistados “assim posso optar pelas áreas em que me interesse mais dentro da empresa podendo assim aperfeiçoar e expandir meus conhecimentos” estando desta forma, preparados para ocupar outros cargos ou executar outras tarefas. Tais comentários demonstram uma das características mais importantes do treinamento no que diz respeito à mudança de comportamento, que é a questão do desenvolvimento “de habilidades. principalmente aquelas (habilidades) e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras” (Chiavenato, 2007:32). Por conseguinte, deduzimos que o treinamento pode dinamizar a relação entre a expansão de habilidades e o desempenho de funções.

A grande vantagem relatada pela maioria dos entrevistados diz respeito à flexibilidade de horários e locais de acesso, o que permite ao funcionário aprimorar seu conhecimento sem sair de casa. Outras características positivas destacadas pela maioria dos entrevistados são: os conteúdos atualizados, ilustrados, auto-explicativos e bem elaborados por profissionais qualificados e tudo isso aliado à alta



tecnologia. Conforme relatado por um dos participantes “ os cursos são bem ilustrados e bastante explicativos.”.

Na maior parte das entrevistas os funcionários não citaram desvantagens no curso on-line, apenas um respondeu que “considera a falta de interação pessoal com outros treinandos uma desvantagem”. De fato o formato, do treinamento e-learning estimula o cumprimento de tarefas individualizadas, o que desestimula o processo de iteração, no entanto, o mesmo não impede que ocorra troca de opiniões, experiências entre pessoas que passaram pelo mesmo estágio de treinamento. Por exemplo, um dos entrevistados afirma que “caso ocorra alguma dúvida troco idéias com colegas de trabalho mais experientes”. Portanto, esta modalidade de treinamento não inviabiliza ou prejudica o processo de interação entre seus participantes.

Na Pesquisa de opinião sobre os cursos *on-line* – gerentes obtida após uma entrevista a nove gerentes das agências, constatou-se a preocupação destes, quanto aos motivos que levam o funcionario a realizar os treinamentos, pois quando estes o realizam com atenção, buscando o conhecimento os resultados são muito bons, trazendo como consequencia o domínio completo de suas atividades, a partir de uma nova rotina de trabalho baseada em ações mais específicas e complexas, uma melhora considerável da sua produtividade conforme afirma um dos gerentes “os funcionários realizam melhor suas vendas, pois passam a conhecer melhor os produtos oferecidos”. Porém, quando o funcionário realiza o curso apenas para cumprir sua meta de cursos do mês o resultado é menos satisfatório. Por conseguinte, esta modalidade de treinamento também depende do nível de envolvimento e comprometimento do funcionário em relação aos objetivos traçados pelo nível gerencial da organização.

Os gerentes consideram eficaz o modelo de treinamento on-line uma vez que são cursos direcionados as atividades do dia-a-dia dos funcionários, sendo as informações adquiridas com o curso repassadas entre eles tornando um aprendizado para toda carreira.

### **3.7.3 Análise da Pesquisa de avaliação dos resultados para a organização e os recursos humanos**

De acordo com as respostas dos funcionários da organização, verificamos os seguintes resultados:

- Agilidade, maior segurança no desempenho individual e maior desenvolvimento da produtividade: Este resultado é proveniente da realização dos cursos na área operacional, que propiciam de modo geral a otimização nos processos, melhor qualidade de atendimento ao cliente e melhores resultados de sua produtividade; conforme cita um funcionário “desempenho com maior segurança podendo assim realizar as atividades com maior rapidez e exatidão, sem perder tempo.” O funcionário se sente muito mais seguro ao poder esclarecer todas as suas dúvidas e conhecer detalhadamente os produtos, esta menção referente ao esclarecimento de dúvidas foi citada por todos os entrevistados, por exemplo, um funcionário que relata “ os cursos servem para sanar dúvidas e agregar mais conhecimentos as rotinas de trabalho”. Desta forma conseguem assim “vender” mais e melhorar suas metas individuais.

- Mudanças de atitude e de comportamento: Os cursos da área comportamental fazem com que os funcionários despertem para questões como

“mudança” e “inovação”. Nesse sentido, tais cursos estão proporcionando resultados como, a busca pela liderança, ânsia na conquista de resultados, e melhoram o relacionamento interpessoal dentro do banco há uma maior interação entre todos, conseqüentemente gerando resultado no nível de eficiência de cada funcionário, bem como, maior facilidade de aceitação para mudanças e inovações tecnológicas.

- Melhorias no clima organizacional e maior estímulo motivacional: Os funcionários passaram a conhecer suas atividades com detalhes, gerando interação e integração no aprendizado com os colegas. Da mesma forma, a utilização desta modalidade de treinamento vem contribuindo para a integração entre as metas individuais e os objetivos organizacionais propiciando um ambiente no qual, “ o significado do trabalho seja estimulante e gratificante.

- Redução do fluxo de pessoas na espera pelo atendimento: Cursos como cadastro, por exemplo, geram resultados como a rapidez com que os funcionários solicitam e avaliam os dados cadastrais de seus clientes e os lançam no sistema de forma objetiva, gerando assim a otimização das atividades, proporcionando atendimento de qualidade com rapidez. No curso para caixas, os resultados são ainda melhores, pois os funcionários aprendem quais tipos de títulos podem receber, valores máximos de saques e pagamentos, alçadas de responsabilidade, noções de segurança e fraudes, limites máximos de numerário no *box* de caixa. São pequenas coisas que trazem resultados enormes no dia-a-dia, propiciando segurança na realização da atividade e ainda evitando reclamações de clientes que aguardam atendimento.

- Fidelização de clientes: Todas estas mudanças que os treinamentos proporcionam são percebidas pelos clientes, este resultado é observado pela

fidelição que os mesmos possuem com o funcionário, com a agência e com a organização como um todo, através da aceitação de produtos, renovações de contratos e até mesmo pelo relacionamento agradável.

Considerando o nível organizacional, os treinamentos *e-learning* geram resultados que fazem com que a empresa organização esteja constantemente ampliando os cursos *e-learning* nos diferentes níveis de aprendizado. Como exemplos:

- Melhor relacionamento da empresa com o empregado: o funcionário demonstrou na pesquisa, satisfação em trabalhar nesta empresa, que está investindo no seu capital humano.
- Melhoria na imagem e eficiência da empresa: Os funcionários buscam alternativas por meio de ações inovadoras, sugestões de melhorias, posto que, na atualidade, a organização tem que se adaptar constantemente às condições modificadas pela inovação estando assim atualizada.

Depois desta análise, concluímos que o banco ao optar pela técnica de treinamento *e-learning* realizou uma atitude correta, não só pela flexibilidade, conteúdo atualizado e padronizado conforme relato dos funcionários, mas também pela abrangência que o treinamento possibilita, em treinar vários funcionários ao mesmo tempo.

Em geral, os funcionários demonstram-se satisfeitos em realizar cursos nesta modalidade, porém encontramos como desvantagem a obrigatoriedade na realização de pelo menos 2 (dois) cursos mensalmente por funcionário, pois pode gerar resultados como a ineficiência do treinamento, uma vez que o funcionário pode estar mais preocupado em cumprir sua meta do que adquirir ou aumentar seus conhecimentos. Diante desta situação entendemos que incentivos para realização

dos cursos, através de campanhas, por exemplo, sem a obrigatoriedade, mas sim enfatizando o quanto é importante para o desenvolvimento profissional e também pessoal que o funcionário tem acesso através de cursos que estão disponíveis gratuitamente e com a maior flexibilidade de horário possível.

Acreditamos que o *e-learning* é uma ferramenta importante no contexto organizacional, que veio para contribuir na busca do conhecimento por parte dos funcionários, e para a empresa, proporcionar isto, de maneira eficaz e eficiente no tocante a custos.

## Capítulo IV - CONCLUSÃO

O Treinamento *e-learning* tem se mostrado uma ferramenta realmente poderosa para a área de recursos humanos das empresas, não só no ganho produtivo do treinamento e economia financeira, mas também na união de ações de comunicação, colaboração, gestão do conhecimento, desempenho e desenvolvimento. O *e-learning* responde às novas necessidades das empresas que precisam atuar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, sendo possível através dele alcançar rapidamente um grande número de pessoas para um treinamento. A *internet* possibilitou que a educação a distância fosse capaz de realizações nunca antes imaginadas, fazendo com que esta modalidade de treinamento, transmita conhecimento de forma crescente em nosso país proporcionando a busca de novas informações e educação de forma barata e flexível.

Imaginemos que se esta instituição financeira em estudo, que possui mais de 3.000 (três mil) agências, necessitasse treinar todo o seu quadro funcional (mais de 80.000 pessoas) em um único título no modelo tradicional, certamente levaria anos. Antes mesmo de terminar uma única rodada do treinamento, já terá que treinar novamente as agências que foram treinadas no início, pois haverá novos funcionários, trocas de funções e ainda a necessidade de reciclagem. Com a aplicação do treinamento em *e-learning*, a organização pode treinar suas agências em poucos meses.

Em relação ao estudo realizado, a crença no valor das pessoas e na capacidade de desenvolvimento de cada indivíduo é um dos valores declarados pela organização, viabilizado por meio de um forte processo educacional que abrange todo o quadro

de funcionários e em todas as posições e atividades desenvolvidas. O banco, busca por meio do total alinhamento estratégico, auxiliar as pessoas em seu autodesenvolvimento, incentivando-as à constante busca do aprimoramento, conseqüentemente prestando serviços e vendendo produtos com mais qualidade.

A aprendizagem é uma necessidade vital dentro das organizações uma vez que a velocidade das mudanças impõe aceleração crescente na busca pelo conhecimento, conseqüentemente o *e-learning* é a porta de entrada para este novo cenário educacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2003.

**BARRETO, Yara. Como treinar sua equipe.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 1995.

**CARDOSO, Fernando. Gestores de e-learning: Saiba planejar, monitorar e implantar o e-learning para treinamento corporativo.** São Paulo: Saraiva, 2007.

**CHERMANN, Maurício & BONINI, Luci Mendes. Educação à distância: novas tecnologias em ambientes de aprendizagem pela internet.** São Paulo: 2000.

**CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa.** Ed. 6. São Paulo: Atlas, 2007.

**DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: o homem;** tradução de Maria Lúcia L. Rosa. – São Paulo: Nobel, 2001.

**EFRAIM, Turban; JR, R.Kelly Rainer; POTTER, Richard E.;** (Tradução: Teresa Cristina Félix de Souza) **Administração da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Ed. Campus, 2003.

**KUMAR, Krishan. Da sociedade Pós-industrial à Pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo.** (Tradução: Ruy Jungmann). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO,** publicado no **Diário Oficial da União,** decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998.

**RAMAL, Andrea Cecilia. Por que o e-learning vem crescendo tanto?** Jornal do Commercio, 28/05/04. Artigo republicado no Jornal "A GAZETA", Cuiabá: 01/08/04.



**RAZZOLINI FILHO**, Edelvino e **ZARPELON**, Márcio Ivanor. **Dicionário de Administração de A a Z.** / 2ª. Ed. (ano 2005) 2ª. tir. / Curitiba: Juruá, 2006.

**REIS**, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

**ROCHA NETO**, Ivan. **Gestão de Organizações: pensamento científico, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana.** São Paulo: ATLAS, 2003.

**ROSINI**, Alessandro Marco; **PAMISANO**, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

**SILVA**, Wellington Diolice Felix da, **Introdução à Gestão da Informação.** Campinas-SP: Alínea, 2003.

**TEIXEIRA** Filho, Jayme, **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

**TERRA**, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócios Editora, 2000.

**VICO MAÑAS**, Antonio. **Gestão de Tecnologia e Inovação-** Ed. Ver. E atual. – São Paulo: Érica, 2001.

**Sites:**

**www.elearningbrasil.com.br** – Acessos em 01/08/08 às 15:10hs e 04/08/08 às 14:00hs.

**Jornal Valor Econômico** - 02/06/2004 Acesso pelo site:  
**www.elearningbrasil.com.br** em 04/08/08 – às 14:45hs.

**http://portaldapesquisa.com.br/noticia** - Acesso em 01/08/2008 - 15:04hs