

***E-LEARNING* COMO ESTRATÉGIA DO PEDAGOGO EMPRESARIAL**

Carla Amaral Carvalho Horta¹

Judilma Aline Oliveira Silva²

Roberta Bonoto³

Vilma de Almeida Santos⁴

RESUMO

Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico, o *e-learning* se tornou um diferencial prático e tangível utilizado por diversas organizações em seu processo de treinamento e desenvolvimento por sua eficiência, baixo custo e rapidez. O presente artigo apresenta o *e-learning* como estratégia do pedagogo empresarial fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, partindo-se das situações em que o *e-learning* pode ser utilizado nas organizações e quais as contribuições que o pedagogo empresarial pode acrescentar à equipe de gestão de pessoas na construção e elaboração desta forma de treinamento.

PALAVRAS-CHAVE: *E-learning*. Estratégia. Pedagogo Empresarial.

ABSTRACT

With the globalization and the technological development, the e-learning has become a practical and tangible difference used by several organizations in the process of training and development for its efficiency, low cost and speed. The present article presents the e-learning as business educator's strategy based in a bibliographical research, starting of the situations in which e-learning can be used in the organizations and what contributions the business educator can added to the business team people management in the construction and elaboration this form of training.

KEYWORDS: E-learning. Strategy. Business Educator.

INTRODUÇÃO

A Educação à Distância (EAD) é um diferencial prático e tangível que visa potencializar o processo ensino-aprendizagem. Sua existência é antiga e não precisou esperar pela Internet para que fosse difundida no mundo.

Lobo Neto (2005 apud ALMEIDA, 2006, p. 105) relata que um anúncio de 1833, na Suécia, já mencionava o ensino à distância, mas apenas a partir da segunda metade do século XIX este marco da educação teve sua ação institucionalizada quando em 1856, em Berlim,

¹ Graduada em Pedagogia pelo Centro de Ensino Superior (CES) de Juiz de Fora, pós-graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia Internacional (FATEC) e em Administração e Gestão do Conhecimento pela Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER) e Especialista em Pedagogia Empresarial pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, MG. E-mail: alracjf@gmail.com

² Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Viçosa(UFV), pós-graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá (UNESA) e Mestre em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: judilma@gmail.com

³ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC) de Juiz de Fora e Especialista em Pedagogia Empresarial pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, MG. E-mail: robonoto@gmail.com

⁴ Graduada em Psicologia pelas Faculdades Integradas Newton de Paiva, Especialista em Pedagogia Empresarial pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, MG e em Formação em EAD pela Universidade Paulista (UNIP) de São Paulo, SP. E-mail: vilmaalmeida_jf@yahoo.com.br

surgiu a primeira escola por correspondência. Inicialmente para o ensino de línguas, em 1891 passa a tratar, também, de segurança no trabalho de mineração, agora também em Boston.

No Brasil, o exemplo mais antigo que se pode dar é o do Instituto Universal Brasileiro (IUB) que, desde 1941, prepara profissionais à distância. Outro exemplo é o Telecurso Segundo Grau, que oferece os ensinamentos fundamentais e médios pela televisão. Em 1990, conforme observa Cavalheiro (2007), o telecurso dispunha de uma média de 300.00 alunos. Porém, já na década de 1980, a chegada dos microcomputadores trouxe mais acesso às pessoas e com isto um novo contexto se abre no campo da aquisição do conhecimento.

A tecnologia na educação teve seu desenvolvimento devido à necessidade de se propiciar estímulos diferentes da metodologia de jovens e crianças e a EAD é um diferencial prático e tangível que visa potencializar o processo ensino-aprendizagem. Na verdade, a EAD não trouxe nenhuma novidade no que se refere ao conteúdo. Sua introdução na educação proporcionou a possibilidade de concentrar, indexar, armazenar e entregar uma quantidade maior de informações de uma maneira mais rápida.

A partir da chegada da Internet em meados da década de 1990, este processo se torna mais completo. O advento da *World Wide Web* (rede mundial de computadores) foi o grande responsável pelo exponencial crescimento de aprendizagens *on-line* e do surgimento do *e-learning*, um termo “[...] que se fixa no ‘e’ de *eletronic* e reúne em um mesmo conjunto toda sorte de aprendizagem baseada em tecnologia” (PINTO, 2003, p. 249).

Nas organizações o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) não foi diferente. No intuito de melhorar o desempenho de seus funcionários, grandes e pequenas empresas criaram infra-estruturas educacionais corporativas que se proliferaram, dando início às universidades corporativas.

A globalização e a evolução tecnológica fizeram com que os gestores das organizações percebessem a necessidade de colaboradores que dominam as diversas atividades da empresa e que estes estejam sempre atualizados e sentindo-se valorizados como indivíduo e profissional.

O *e-learning* veio contribuir com este processo fundamentando a visão de treinamento empresarial com mais eficiência, baixo custo e rapidez.

Uma das vantagens do treinamento em multimídia é que pode ser gravado no computador pelo colaborador para ser consultado no futuro, possibilitando uma atividade assíncrona, ou seja, que não ocorre tendo o professor e o aluno ao mesmo tempo em um ambiente virtual, apesar de também poder haver momentos síncronos como, por exemplo, os *chats* e as vídeo conferências.

Outro motivo que justifica o uso do *e-learning* pelas organizações é que o treinamento pode ser realizado de forma gradual e em horários determinados pela empresa para não interferir na produção ou interromper os serviços prestados.

Assim, com o desejo de saber como as organizações que possuem diversas unidades fazem para treinar seus colaboradores de forma contínua, rápida e eficaz é que este artigo objetiva verificar se o *e-learning* está sendo utilizado como estratégia do pedagogo empresarial.

Para que seja possível sua confecção, a pesquisa qualitativa será o pilar de sustentação deste artigo, onde o referencial teórico utilizado para seu desenvolvimento se baseia em fonte bibliográfica (secundária), ou seja, em livros e artigos científicos que tratam do *e-learning* e sua utilização nas organizações.

Dividindo-se em mais 3 (três) sessões além desta introdução, pretende-se definir em quais situações o *e-learning* pode ser utilizado nas organizações e apresentar quais as contribuições que o pedagogo empresarial pode acrescentar com a sua implantação. Assim, a próxima sessão buscar-se-á verificar se a utilização do *e-learning* nas organizações é uma estratégia eficaz para os treinamentos dos colaboradores e, na sessão seguinte, o intuito é verificar se o pedagogo empresarial poderá contribuir com a equipe de gestão de pessoas para a elaboração e construção desta estratégia de treinamento nas organizações. Finalmente, na última sessão, será possível verificar as principais conclusões deste trabalho.

1 O E-LEARNING NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas organizações estão passando por uma reestruturação sobre vários aspectos, tanto no campo tecnológico com a aquisição de novos equipamentos, quanto no campo comportamental, exigindo que os funcionários atendam a estas expectativas organizacionais. Os requisitos de qualificação destes profissionais são abrangentes e diversas organizações, principalmente as grandes empresas, se propõem a qualificá-los internamente, pois estão conscientes da importância de seu capital intelectual. O uso do treinamento passou a ser algo vital para tais organizações.

Desenvolver pessoas significa desenvolver a organização. Para tanto, é fundamental que as organizações ensinem aos seus colaboradores o “aprender a aprender”. Mas o que é este “aprender a aprender”? Isto significa que é preciso desenvolver, intencionalmente, a capacidade do indivíduo de acrescentar novos conhecimentos àquilo que ele já sabe e, neste ínterim é que se encontra a gestão do conhecimento, que se consolida em identificar,

valorizar, organizar e disseminar o conhecimento produzido por indivíduos, pelas organizações e pela sociedade.

Gestão do conhecimento envolve transdisciplinaridade. Para tanto, é preciso abstrair processos de criação e uso de conhecimento, além de implementar, em uma organização, um método de treinamento e desenvolvimento que pense em gente, cultura e tecnologia ao mesmo tempo. A gestão do conhecimento também deve ser capaz de gerar conhecimentos úteis e estratégicos capazes de se integrar ao dia-a-dia dos colaboradores e da organização.

Laudon e Laudon (2004 apud SILVA, 2009) afirmam que novas ferramentas tecnológicas como os *hardwares*⁵ e os *softwares*⁶ auxiliam em um treinamento freqüente dos colaboradores, principalmente na modalidade de ensino à distância, onde o treinamento pode ser realizado ao mesmo tempo para diversos colaboradores fixados em localidades diferentes.

Para este treinamento à distância, o termo *e-learning* é, conforme Tarapanoff (2003 apud SILVA, 2009, p. 169), “[...] uma das mais enfáticas manifestações da reinvenção da relação aprendizado/trabalho e abre muitos horizontes para um novo tipo de aprendizado organizacional”.

Segundo Pinto (2003), a história do *e-learning* é curta, tendo aproximadamente 10 (dez) anos ou um pouco mais de existência. Segundo o autor, apesar de nova, já mostra sinais típicos de sua consolidação nas organizações. No entanto, o autor lembra que cada projeto de *e-learning* é um novo desafio, pois não existe uma maneira correta de se implantá-lo, mas existem diversas formas erradas como, por exemplo, uma avaliação econômico-financeira duvidosa feita em planilhas intermináveis, além de informações difíceis de serem abordadas na proposta de implantação: “(...) uniformidade da abordagem, atualização permanente de conteúdos, respeito ao ritmo e disponibilidade para a participação e rápida evolução dos projetos (...)” (PINTO, 2003, p. 250).

Silva (2009) cita que o *e-learning* dentro das organizações está em franca expansão, pois prepara novos funcionários e aperfeiçoa as habilidades dos antigos. O autor ainda acrescenta que as grandes empresas hoje voltam-se cada vez mais para a aceleração do aprendizado e a gestão de seus talentos.

Pinto (2003, p. 250), ao falar de *e-learning*, afirma que este “[...] tem uma vantagem competitiva imbatível para públicos grandes e dispersos [...]”, pois permite uma uniformidade

⁵ *Hardware*: Os componentes eletrônicos, placas, periféricos e outros equipamentos que formam um computador, ou seja, são os componentes físicos.

⁶ *Software*: Conjunto de programas, métodos e procedimentos, regras e documentação relacionados com o funcionamento e manejo de um sistema de dados.

na abordagem didático-pedagógica e atualização permanente de conteúdos, além de respeitar o ritmo e a disponibilidade dos colaboradores.

O uso de computadores e da Internet permitem a comunicação e o acesso a informações e “A utilização dos recursos, técnicas e métodos da EAD para reduzir os custos, ampliar a abrangência dos conteúdos e flexibilizar os horários de estudo aos funcionários é extremamente positiva do ponto de vista institucional” (ALMEIDA, 2006, p. 105).

Conforme Almeida (2006), para que o *e-learning* possa ser implantado, é necessário que seja feita uma relação entre custo X benefício.

No entanto, Pinto (2003) complementa que é verdade que o investimento em um processo de *e-learning* é alto, porém é suplantado pela satisfação final dos usuários e das organizações que o implantaram:

[...] 4,16 contra 3,84 em escala de 1 a 5. O mesmo revela uma pesquisa da *e-learning Magazine* de abril de 2001, em que 79% dos usuários apontam a ‘disponibilidade’ como sendo a maior vantagem do *e-learning*, contra os 56% assinalados para a ‘redução de custos’ (PINTO, 2003, p. 250).

Para que seja implantado o *e-learning* em uma organização, Pinto (2003) sugere que se inicie pelo método mais simples capaz de preencher as expectativas dos treinandos.

Corroborando com o pensamento acima, Valiukenas (2003) ainda acrescenta que é impossível, mesmo com uma implantação consistente de um processo de treinamento e desenvolvimento – incluindo-se o *e-learning* – nenhuma organização é capaz de garantir a estabilidade no emprego, mas deve ser competente no intuito de conseguir a empregabilidade de seu colaborador.

Silva (2009, p. 114) enriquece ao dizer que “O crescimento de cursos *on-line* é uma evidência adicional da necessidade dos indivíduos de assumirem uma responsabilidade crescente por seu próprio processo de aprendizagem”.

Para o emprego do *e-learning*, as organizações contam com mecanismos tecnológicos como a *Word Wide Web*, os satélites e a realidade virtual. Silva (2009) explica cada um destes mecanismos. As organizações conduzem seus programas de treinamentos através da Internet ou Intranets corporativas, o que lhes permite personalizar cada treinamento às necessidades organizacionais e, também, às preferências individuais dos próprios treinandos. Já o uso do satélite é o melhor recurso a ser utilizado para uma reunião entre treinandos de diversas localidades sem que os mesmos precisem se deslocar até um destino comum, Através dele, o curso acontece em tempo real por meio de videoconferências. Por fim, a realidade virtual é a

utilização de um programa que possibilita um treinamento simulado embasado nas atividades e nos encargos profissionais de cada colaborador.

Silva, Leopoldino e Goulart (2003) acreditam que o *e-learning* apresenta diversas vantagens sobre outras metodologias de treinamento e desenvolvimento dentro de uma organização. No entanto, algumas variáveis culturais e tecnológicas podem trazer limitações a este processo. Dentre elas, os autores citam a disponibilidade de familiarização com as novas tecnologias por parte dos colaboradores e as questões legais da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT – no que se refere aos horários de trabalho e vínculos empregatícios. Esta preocupação se justifica uma vez que treinamento realizado por este processo pode ser realizado pelo colaborador em seu momento de lazer, estando em sua residência, por exemplo.

No entanto, os autores afirmam que o *e-learning* é uma realidade que não pode ser revertida, uma vez que as políticas de recursos humanos colocam a responsabilidade de planejar e desenvolver a carreira no próprio colaborador, devendo este ter um papel ativo e responsável em decidir seus rumos profissionais (SILVA; LEOPOLDINO; GOULART, 2003).

Para que seja implantado o *e-learning* em uma organização, faz-se necessário que esteja preparada para fazer uma análise criteriosa dos resultados. Segundo Lima (2003), o processo de implantação do *e-learning* nas empresas deve contemplar o planejamento, o acompanhamento e a avaliação da metodologia de ensino utilizada e, durante sua vigência, é preciso ainda dar apoio total aos alunos e esclarecer dúvidas sobre a utilização do sistema ou do conteúdo ministrado. O autor ainda lembra que é preciso correlacionar a teoria com a prática, promover e incentivar a participação do treinando e aplicar, durante todo o processo, noções de andragogia – educação de adultos.

Lima (2003) alerta que existe uma visão errônea do uso do *e-learning* como sendo apenas adequado aos colaboradores que possuam sólidos conhecimentos em informática. O autor afirma que o “[...] *e-learning* é plenamente aplicável a profissionais de nível operacional com conhecimentos iniciais em informática [...]” (LIMA, 2003, p. 338), mas lembra que, no entanto, este mesmo público precisa de uma atenção especial no que se refere aos recursos utilizados para que possa atrair o aluno. Assim, os processos de T&D devem ser ricos em animações, variedade de recursos multimídias, simulações, locuções e animações.

Complementa ainda o autor que

Outro aspecto que requer muita atenção é a disponibilidade de tempo para a capacitação. Quando o curso é presencial, o profissional fica dedicado àquela atividade, mas quando é feito via *e-learning* nem sempre há respeito ao curso. O número excessivo de interrupções, além de evidenciar a necessidade de maior comprometimento da liderança, desconcentra e desmotiva o treinando, podendo até mesmo fazê-lo desacreditar o método, já que seu aproveitamento pode ser afetado (LIMA, 2003, p. 338).

Conforme preconiza Lima (2003), algumas estratégias organizacionais são fundamentais para o sucesso de projetos educacionais em uma organização, incluindo-se o ensino à distância. “Um programa de educação corporativa deve estar focado no planejamento estratégico da organização” (LIMA, 2003, p. 336). É fundamental, segundo o autor, que haja uma correlação clara entre os programas de treinamento e os objetivos da organização para que os resultados alcançados possam ser avaliados.

Os projetos de treinamento nas organizações precisam levar em consideração alguns aspectos para que tenham sucesso. São eles: (1) competências essenciais; (2) público-alvo; (3) metodologias educacionais; (4) recursos multimídias; (5) flexibilidade; (6) *blended learning*⁷; (7) avaliação; e (8) satisfação do cliente/treinando.

No que se refere às competências essenciais, Lima (2003) se refere ao mapeamento das competências profissionais do colaborador e o perfil desejado pela organização no que se refere ao cargo ocupado pelo mesmo. Outro fator imprescindível, segundo o autor, é a definição do público-alvo, pois a linguagem, o *design* e os recursos multimídias utilizados no processo de treinamento e desenvolvimento devem estar alinhados para que possa ser compreendido. Quanto às metodologias educacionais, o autor lembra que deve ser adequada ao público-alvo e às necessidades da organização. O autor cita o exemplo do SENAI Nacional, onde a metodologia empregada tem sido a de implantar desafios aos colaboradores para a solução de problemas. Para facilitar o aprendizado, os recursos multimídias devem estar adequados às situações que serão propostas e a flexibilidade se refere à necessidade de se respeitar o ritmo de aprendizado de cada colaborador e seu relógio biológico, pois estes são fatores determinantes quanto ao melhor momento para a absorção das informações transmitidas, o que consolida seu aprendizado. O sexto item que deve ser considerado é o *blended learning* – uma combinação entre recursos presenciais e à distância, visando uma melhor correlação entre a teoria e a prática, o esclarecimento de dúvidas de forma mais

⁷ *Blended learning*: forma equilibrada de educação à distância que combina aulas presenciais e à distância, permitindo melhor correlação entre a teoria e a prática. Sua vantagem é permitir que o esclarecimento de dúvidas seja feita de maneira mais efetiva, minimizando as barreiras culturais existentes quando ocorrem apenas aulas à distância.

efetiva e a quebra de barreiras culturais. No entanto, este é um item assíncrono, pois exige uma disponibilidade individualizada no que se refere aos encontros presenciais o que pode dificultar o processo de treinamento em algumas situações. Já o processo de avaliação “[...] deve ser construído dando oportunidade ao aluno de absorver mais informações, e não apenas como um exame tradicional. Dessa forma, é possível transformar a avaliação em mais um momento de aprendizado”. Para finalizar o processo, o autor cita a satisfação do cliente como um aspecto determinante para o sucesso do *e-learning*. Esta etapa deve ocorrer ouvindo-se o cliente em todos os momentos do treinamento e desenvolvimento e se constitui na implantação de uma avaliação do processo educacional utilizado e dos resultados alcançados.

Lima (2003) alerta que é preciso aplicar o *e-learning* de maneira adequada. Segundo o autor

A inclusão de uma série de cursos na intranet certamente não é a solução. É fundamental que exista um projeto educacional que contemple tutoria, cronograma de utilização, metas de conclusão, exercícios, fóruns de discussão, acompanhamento pedagógico e até encontros presenciais, quando aplicável (LIMA, 2003, p. 338).

Mediante este alerta, percebe-se a necessidade de que, para que haja um processo de T&D à distância que seja efetivo, é fundamental a presença de um profissional da área da educação que tenha competência e qualificações para sua implantação, acompanhamento e direcionamento necessários às adequações que se fizerem necessárias.

Neste contexto, acredita-se que o pedagogo empresarial possa ser o profissional preparado para exercer esta função de forma equilibrada, podendo reger com maestria os recursos que o *e-learning* disponibiliza, afirmação esta que poderá ser comprovada na seção que se segue.

2 O PEDAGOGO EMPRESARIAL NO PROCESSO *E-LEARNING*

Em Montreal, Canadá, existe uma escola que atua sem paredes. Nela as pessoas, em casa, escolhem qual assunto querem estudar e têm à disposição, pela televisão, as informações desejadas, ou seja, cada indivíduo é auto-suficiente para escolher o que e quando estudar (BABIN; KOULOUMDJIAN, 1989).

Este tipo de ensino audiovisual necessita ser maleável e possuir qualidade pedagógica no assunto transmitido. Deve-se também se adaptar às necessidades de cada caso e, segundo Babin e Kouloumdjian (1989), o objetivo prioritário deve ser o da comunicação sobre o do

conhecimento, pois a educação crítica deve convergir para a comunicação humana no intuito de responder à multiplicação das técnicas de controle ou de manipulação. No entanto, é fundamental estabelecer três necessidades: perceber as diferenças de interesses dos educandos e suas formas de percepção; criar uma forma concreta e eficiente no recurso audiovisual utilizado (para isto, necessita-se conhecer a tecnologia disponível e entendê-la) para que a mensagem transmitida seja eficaz; permitir o despertar do indivíduo e a criticidade, não induzindo à alienação.

Em uma empresa, o ensino à distância não é diferente e, neste cenário, o pedagogo empresarial é elemento fundamental.

Segundo Ribeiro (2007, p. 13)

O Pedagogo Empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra, sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Avaliação de Desempenho.

Analisando-se a formação descrita acima por Ribeiro (2007), percebe-se que o pedagogo pode desempenhar dentro da empresa diversas atividades dentro das áreas pedagógicas, sociais, técnicas, administrativas e burocráticas. Inserida nas atividades relacionadas, encontra-se o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores, treinamento este que pode ser presencial ou à distância.

Conforme visto na seção anterior, o *e-learning* é realidade nas grandes organizações e, neste processo produtivo, é fundamental a presença de um profissional da área de educação, pois é ele quem possui bases teóricas e metodológicas capazes de solidificar o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em sintonia com os objetivos da empresa em que está inserido. Todo o seu saber aliado às experiências dos profissionais de outros setores da organização compõe um instrumento de qualidade capaz de gerar mudanças culturais no ambiente de trabalho e aprendizagem organizacional significativa e sustentável.

O pedagogo empresarial deve ser capaz de traduzir em prática ações que visem promover o acesso a informações personalizadas e relevantes, estimular a experimentação e integração do aprendizado e fomentar conversas entre grupos estratégicos, além de facilitar, ensinar e fornecer oportunidades para os demais colaboradores da organização.

Segundo Ribeiro (2007, p. 20), no cenário atual “[...] a distinção entre ensino e aprendizagem perde a importância, privilegiando um planejamento que contemple o ensino e a aprendizagem como faces de um mesmo processo e, portanto, indissociáveis.” A autora justifica ao dizer que, em um processo de treinamento e desenvolvimento de um colaborador, o benefício ocorre tanto para o treinando quanto para o treinador.

Do ponto de vista didático-metodológico, pode-se destacar que, em nível empresarial, torna-se necessária a adoção de estratégias que de fato permitam uma melhoria na formação profissional e não apenas nas formas de atuação dos profissionais no âmbito dessa mesma empresa (LENZEN, 1991 apud RIBEIRO, 2007, p. 20).

O T&D de um colaborador deve ocorrer de maneira a garantir um desempenho mais adequado após o processo. Este melhor desempenho deve contemplar a satisfação profissional do indivíduo e também da organização como um todo, promovendo o desenvolvimento de habilidades amplas do colaborador.

Ribeiro (2007, p. 22-23) fala sobre métodos antigos e novos utilizados nas organizações e que evoluíram a partir de diferentes dimensões:

- a) competência na atuação: configuração metodológica e didática pautada em uma idéia eminentemente instrumental da aprendizagem, caracterizada na aprendizagem por transmissão e na aprendizagem por ação;
- b) competência técnica (conhecimentos técnicos e técnicas de trabalho): ênfase em técnicas, como discurso/conferência, debates, uso de audiovisuais, [...] simulações, projetos individuais, trabalho com textos em pequenos e grandes grupos, [...];
- c) competência para a auto-aprendizagem: técnicas de como aprender a trabalhar;
- d) competência social: trabalho em equipes e métodos de comunicação.

A autora complementa ao dizer que estas mudanças nos métodos não devem abolir os métodos clássicos, mas serem utilizados conforme o contexto vivido visando aproveitar as experiências significativas de aprendizagem, percebendo-se a validade didática que os diferentes métodos podem contribuir para o ambiente empresarial (RIBEIRO, 2007).

Ribeiro (2007) lembra ainda que as diversas estratégias existentes na pedagogia moderna não são responsáveis, por si só, pelo êxito de qualquer programa de treinamento dentro da organização e que o pedagogo empresarial precisa, neste contexto, ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias e em quais circunstâncias podem ser utilizadas cada uma delas.

Tarcia (2003) relata que o ensino e o treinamento à distância deve possuir práticas diferenciadas do treinamento presencial como a duração do curso, por exemplo, que deve ter, no máximo, 20 a 60 horas, objetivando a diminuição da evasão. Os critérios e instrumentos de avaliação também precisam ser diferenciados, assim como a estimulação de relações pessoais entre os educandos através da proposição de trabalhos em grupo, o que permite uma troca de experiência maior entre os indivíduos e acaba com a comunicação apenas entre tutor/docente. Segundo a autora, “O *e-learning* é uma opção de EAD que utiliza diferentes recursos tecnológicos aliados à Internet, disponibilizando e gerenciando os processos de aprendizagem principalmente pela Web” (TARCIA, 2003, p. 322).

Segundo Almeida (2006, p. 105-106) “Cabe ao Pedagogo Empresarial articular e orientar a correta aplicação da EAD nesse contexto [...]”, não deixando que a EAD seja a única estratégia de formação, mas um suporte aos métodos convencionais.

Para Braga (2008), o pedagogo é responsável por atuar em dois pilares da EAD (a mesma, segundo o autor, se divide em quatro pilares: alunos, gestão, instituição e conteúdo). Os pilares nos quais o pedagogo empresarial deve atuar são o conteúdo e a gestão.

Desta forma, o pedagogo é responsável por planejar o processo de ensino e aprendizagem a ser utilizado durante o treinamento e desenvolvimento do colaborador devendo adaptar o conteúdo ao ambiente virtual utilizado, prever os problemas que poderão ser encontrados pelos alunos durante o processo, estar completamente entrosado com a tecnologia utilizada para que fique preparado para o atendimento ao treinando, além de conhecer o conteúdo a ser ministrado, mesmo que com apoio de outro colaborador com maior conhecimento técnico específico do conteúdo que estará sendo transmitido.

Na área de gestão do conhecimento, o pedagogo empresarial, com suas qualidades profissionais e competências deve: (1) identificar os conhecimentos estratégicos necessários ao colaborador de forma integrada à missão, visão e objetivos da organização; (2) desenvolver dos conhecimentos estratégicos; (3) estimular e facilitar o compartilhamento dos conhecimentos estratégicos; (4) auxiliar o departamento de recursos humanos na implantação dos conhecimentos estratégicos; (5) auxiliar na implementação de políticas e programas de retenção de talentos; e (6) proporcionar a disseminação do conhecimento essencial para a organização.

Os métodos a serem empregados devem ter uma postura didática centrada na independência do treinando através da sensibilização em favor da criatividade e o abandono do poder de planejar e dominar. Portanto, o pedagogo empresarial precisa “[...] ser mais flexível e permitir, ao planejar uma atividade de formação profissional, que a aprendizagem

seja realizada pelos aprendizes e que as metas esperadas de cada um [...] sejam claramente definidas e informadas ao aprendiz” (RIBEIRO, 2007, p. 29).

Ainda segundo a autora, a escolha pelos métodos e técnicas didático-pedagógicas a serem empregadas devem estar em sintonia com a organização e que a informática – aqui sendo interpretada como *e-learning* – permite disponibilizar conhecimentos de maneira mais ágil.

Ao pedagogo empresarial cabe o papel de assessoramento e apoio no que se refere ao desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, principalmente no que se refere às questões que necessitam de resolução de situações-problema.

Como competências inerentes ao pedagogo empresarial, Ribeiro (2007) cita: (1) o trabalho em equipe; (2) a capacidade de dirigir um grupo de trabalho e conduzir reuniões; e (3) a competência para enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.

Quanto ao trabalho em equipe, a autora lembra que esta é uma marca das organizações modernas e que a cooperação implica entrar em acordo com os procedimentos e/ou atitudes durante a realização de uma atividade, tarefa ou projeto.

A segunda competência citada pela autora – capacidade de dirigir um grupo de trabalho e conduzir reuniões – se refere à capacidade de ser visto como um líder e não como uma autoridade administrativa.

Quanto à competência para enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais, a autora contempla a capacidade do pedagogo empresarial conseguir manter coesa a equipe, enfrentando reclamações e insatisfações por parte dos colaboradores. A autora fala da importância do funcionamento de uma equipe depender da maturidade, estabilidade e serenidade dos indivíduos que a integram.

Com as competências acima citadas o pedagogo empresarial é capaz de melhor discernir as necessidades de treinamento e desenvolvimento do colaborador e planejar cada uma das atividades com clareza e real prioridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino à distância se expande a cada dia. O uso da Internet e das Intranets são as principais responsáveis para sua existência, mas é preciso considerar que, sem métodos bem sucedidos este processo já teria deixado de existir.

O valor que vem sendo agregado às organizações pelo *e-learning* é indiscutível quando reúnem características simultâneas e fundamentais ao seu desenvolvimento: velocidade, focalidade, flexibilidade, amigabilidade e diversão.

Todo este processo tem uma justificativa: as empresas necessitam cada vez mais de colaboradores “anteados” com o mercado globalizado e capazes de manter a organização ativa e competitiva.

O *e-learning* precisa ser visto como um processo fundamental à empresa e não como uma opção de treinamento feita pelo colaborador para que possa agregar conhecimento ao funcionário e à organização de forma efetiva. Para tanto, as organizações precisam disponibilizar todos os recursos que se fizerem necessários: tempo, equipamento, acompanhamento, suporte e instalações físicas (caso necessárias).

É verdade que o *e-learning* apresenta vantagens (flexibilidade de local e horário, economia de tempo e dinheiro, uniformização e rápida atualização dos conteúdos, estudo realizado no ritmo do treinando, flexibilidade da aprendizagem, dentre outras) e desvantagens (isolamento dos treinandos, possível falta de disciplina dos treinandos, falta de preparo dos instrutores para o processo utilizado etc.), mas ele é uma realidade e não existe qualquer possibilidade, na atualidade, de que este quadro seja revertido, uma vez que as políticas de recursos humanos vêem o colaborador como o maior responsável pelo desenvolvimento de sua carreira.

E é neste cenário que o pedagogo empresarial se apresenta. Ele precisa aprimorar as ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para pensar e atuar de forma a solucionar tarefas complexas de maneira independente e responsável.

A função do pedagogo empresarial também implica em desenvolver a capacidade de aprender a aprender do colaborador, desenvolver o sentimento de equipe e articular técnicas de aprendizagem com os referenciais teóricos a serem ministrados, além de serem capazes de desenvolver cursos que desafiem constantemente os treinandos.

Conclui-se, portanto, que o *e-learning* é uma estratégia eficaz para o treinamento dos colaboradores de uma organização e que o pedagogo empresarial pode contribuir, em muitos aspectos, com a equipe de gestão de pessoas para a elaboração e construção desta estratégia de T&D tão atual e diversificada e que é inteiramente voltada para o desenvolvimento corporativo e de seu capital intelectual.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcus Garcia de. Tecnologias da informação e comunicação na educação profissional e EAD. In: _____. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. p. 103-106.
- BABIN, Pierre; KOULOUMDJIAN, Marie-France. As oportunidades da escola na hora das mídias. In: _____. **Os novos modos de compreender: a geração do audiovisual e do computador**. São Paulo: Edições Paulinas, 1989. p. 147-166.
- BRAGA, Tiago. **Pedagogo 2.0: o papel do pedagogo na EAD**. 2008. Disponível em: <<http://www.tiagobraga.com.br/2008/12/04/pedagogo-20-o-papel-do-pedagogo-na-ead/>>. Acesso em: 07 set. 2009.
- CAVALHEIRO, Constantino Rodrigues. **Fatores críticos para a implementação do e-learning nas empresas**. 2007. 346 f. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19102007-104421/publico/DissertConstantino.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2007.
- LIMA, Ricardo Santos. SENAI-Bahia: *e-learning* na indústria – uma experiência pioneira. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 329-339.
- PINTO, André Luis de S. Alves. Esta adolescente chamado *e-learning*. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 249-253.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wak, 2007.
- SILVA, Roberto Ferreira Lima. **E-RH em um ambiente global e multicultural**. Brasília: SENAC-DF, 2009.
- SILVA, Paulo de Tarso da; LEOPOLDINO, Reuber da S.; GOULART, Sonia. *E-learning* e gestão do conhecimento na Caixa. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 265-277.
- TARCIA, Rita Maria L. Aprender a construir com novas tecnologias diante de novos desafios. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 320-328.
- VALIUKENAS, Cristina. Os colaboradores Accor no mundo digital. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 254-264.