

A Contribuição do *e-Learning* no Desenvolvimento de Competências do Administrador

Autoria: Maria Tereza Leme Fleury, Liliana Vasconcellos Jacobsohn

Resumo: Profundas mudanças no contexto do mundo moderno resultaram em um ambiente de grande turbulência, determinando um novo nível de exigência das empresas e, conseqüentemente, novas cobranças na atuação dos administradores, agora relacionada ao conceito de competência. Tendo em vista a necessidade de formar um administrador preparado para assumir a responsabilidade por seu próprio aprendizado, de forma a viabilizar sua educação por toda a vida, e também para trabalhar utilizando as tecnologias de informação cada vez mais presentes, o *e-learning* desponta como um componente a ser considerado pelas Instituições de Ensino Superior envolvidas neste processo. O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do *e-learning* na formação de competências do administrador, através da apresentação dos resultados da pesquisa bibliográfica, que fundamentam a construção do referencial teórico do estudo. Os resultados de uma pesquisa empírica com alunos de graduação de um curso de administração ilustram a discussão proposta.

1. Introdução

Profundas mudanças no contexto do mundo moderno resultaram em um ambiente de grande turbulência. Entre as principais mudanças é possível citar: a necessidade de “orientação para o cliente”, que passou a “ditar as regras”, a “globalização dos mercados e da produção” e “o advento da economia baseada em conhecimento” (FLEURY e FLEURY, 2001:36).

Estas características do contexto atual determinaram um novo nível de exigência das empresas, decorrente, entre outros fatores, do aumento da concorrência e do aumento da velocidade de inovação. Da mesma forma, os profissionais inseridos no ambiente corporativo passam a ser fonte de vantagem competitiva para a organização, na medida em que desempenham um papel fundamental no atendimento a novas demandas do negócio, na implementação de novas estratégias e na geração de inovações; o que resulta em novas cobranças na atuação destes administradores, agora relacionada ao conceito de competência. De acordo com ZARIFIAN (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001) a competência pode ser compreendida como “inteligência prática de situações”, indo além das atribuições da tarefa e do estoque de conhecimentos do indivíduo.

Este cenário também gera um impacto nas instituições de ensino responsáveis pela formação do administrador, que precisam preparar um profissional para atuar nesta realidade organizacional em constante transformação, onde o maior desafio “é ser um eterno aprendiz e levar o seu aprendizado para o ambiente das organizações” (SILVA, 1998:11).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo CFA, em 1998, 42% dos administradores pesquisados consideraram “que a educação, a formação, a qualificação e a reciclagem são as armas mais eficientes e eficazes para vencer os desafios futuros”.

Ainda com base nos resultados dessa pesquisa (1998), “a exploração de didáticas de ensino mais interativas, motivantes e envolventes e que promovam a auto-aprendizagem” foram identificadas entre as tendências que provavelmente influenciarão a formação do Administrador nos próximos anos. Esta afirmação é corroborada por BOK (1988), em sua

avaliação sobre o ensino superior como um todo, e por Paulo da Costa LOPES, quando comenta que “os cursos de Administração possuem dificuldade em prover, de maneira adequada ao atual ambiente de negócios, competências essenciais ao exercício profissional” (2002:2).

De acordo com BERNDT, “com a rapidez do desenvolvimento da rede Internet e outras podemos antever, em um futuro breve, revolucionárias abordagens ao ensino-aprendizagem. Torna-se imperioso que os cursos de administração não só participem deste processo como o liderem dentro de suas instituições” (1996:63).

Por outro lado, o uso do computador como recurso de ensino ainda é reduzido no ensino superior. Esta ferramenta possui grande potencial para auxiliar o docente na execução do programa, guiando o aluno, disponibilizando materiais, aplicando testes, simulações e casos (MOREIRA, 1997:111).

No contexto da organização, a crescente utilização da tecnologia de informação, da Internet e do *e-learning* sinaliza a necessidade do administrador estar capacitado para atuar utilizando essas ferramentas. Levando-se em consideração as previsões quanto ao aumento da importância do ciberespaço, “que tende a tornar-se a principal infra-estrutura de produção, transação e gerenciamento econômicos” (LÉVY 1999:167), e da presença de equipes de trabalho virtuais, principalmente em empresas globalizadas (PRENCIPE, 2001), cada vez mais a informática torna-se um recurso fundamental para o administrador no desempenho de suas atividades.

Tendo em vista a necessidade de formar um administrador preparado para assumir a responsabilidade por seu próprio aprendizado, de forma a viabilizar sua educação por toda a vida e também preparado para trabalhar utilizando as tecnologias de informação cada vez mais presentes, o *e-learning* desponta como um componente a ser considerado neste processo.

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do *e-learning* na formação de competências do administrador. Como parte integrante de um projeto exploratório mais amplo e em andamento, neste estudo apresentaremos essencialmente os resultados da pesquisa bibliográfica, realizada a partir de dados secundários, que fundamentam a construção do referencial teórico. Os resultados de uma pesquisa empírica com alunos de graduação de um curso de administração ilustram a discussão proposta.

O texto foi estruturado em quatro tópicos. Primeiramente, é apresentada a fundamentação teórica sobre a formação do administrador, analisando seus desafios atuais e as competências que devem ser desenvolvidas, além da relação entre competência e aprendizagem. A segunda parte, também resultado da pesquisa bibliográfica, trata dos benefícios e limitações do *e-learning*, das atividades baseadas em recursos de *e-learning* e de aplicações do *e-learning* no ensino da administração. Em seguida, é apresentada a descrição do estudo de caso sobre o uso do *e-learning* em um curso presencial, a metodologia de coleta destes dados e a análise dos resultados. Por fim, são comentadas as limitações conclusões e deste estudo.

2. A Formação do Administrador

O desafio atual de formação do administrador é preparar um profissional para atuar como “agente transformador, capaz de ajustar-se com rapidez aos avanços da ciência e da tecnologia no estabelecimento de uma nova ordem. O impacto da tecnologia na sociedade exige uma permanente atualização das ações educacionais e uma constante reconstrução do seu cotidiano” (GUERRA, 2001:6).

Em coerência com a necessidade de constante revisão do processo educativo, a Lei 9131/95 instituiu o Conselho Nacional de Educação (CNE), órgão capaz de orientar e supervisionar o funcionamento do sistema de ensino superior, e o Exame Nacional de Cursos (“provão”), procedimento para avaliação dos cursos de graduação (MARTINS, 1989).

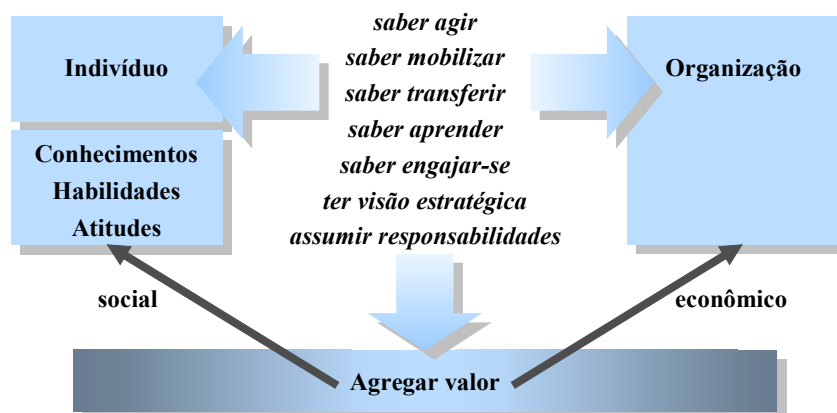
Pesquisas também constituem outra fonte de informações para discutir melhorias dos cursos de administração. Em 1998, o CFA realizou a pesquisa “Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional”, através de 20 dinâmicas de grupo e da aplicação de 783 questionários com administradores profissionais, professores universitários e empregadores de diferentes regiões do Brasil. De acordo com essa pesquisa, dos 387 administradores pesquisados, 49% avalia positivamente a formação universitária que concluiu, embora critique a formação universitária do administrador, enfatizando “a formação prática insuficiente, a desatualização somada à superficialidade dos conteúdos transmitidos, a falta de sintonia entre o ensino e as necessidades do mercado, a ênfase na formação geral em detrimento da formação profissional e a ilusão de sucesso profissional fácil”.

Dentre as iniciativas que visam o aprimoramento da formação do administrador, está a introdução das Diretrizes Curriculares Nacionais (PARECER CNE/CES 146/2002), que incentiva a criação de propostas diferenciadas de formação e a definição do perfil do profissional a ser formado e das competências a serem desenvolvidas (NICOLINI, 2002). A seguir, são discutidos o conceito de competência, as competências do administrador e a relação entre competência e aprendizagem.

2.1 O Conceito de Competência

De acordo com FLEURY & FLEURY, competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (2001:21). A Figura 1 apresenta de forma esquemática esta definição, incluindo os verbos associados às competências do profissional.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 21.

DUTRA (2001) complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, considerando as necessidades da organização.

De acordo com FLEURY & FLEURY (2001), as competências do indivíduo podem ser categorizadas em três blocos, a partir de uma visão sistêmica:

- Competências de Negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e concorrentes; compreensão do ambiente político e social; capacidade de planejamento. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- Competências Técnico-profissionais: específicas de determinada operação, ocupação ou atividade. Exemplos: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências Sociais: necessárias para interagir com as pessoas. Exemplos: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.

FLEURY e DUTRA procuraram, em sua proposta conceitual sobre competência, ir além das definições tradicionais de competências: somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidas por McCLELLAND (1990) e seus seguidores na década de 80. As definições propostas pelo CFA, como veremos no próximo item, se prendem ao conceito tradicional.

2.2 As Competências do Administrador

Para iniciar esta discussão, são apresentadas as competências e habilidades que os cursos de graduação de Administração devem formar em seus profissionais, de acordo com o parecer aprovado do CNE sobre as Diretrizes Curriculares (PARECER CNE/CES 146/2002):

- “reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável” (2002:13).

Em 1995, o CFA – Conselho Federal de Administração realizou a pesquisa “Perfil do Administrador e Mercado de Trabalho”. O levantamento com 747 administradores respondentes identificou, a partir de uma lista de 31 itens, os atributos/ habilidades do administrador considerados “muito importantes”: responsabilidade, liderança, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, tomada de decisões, criatividade, comunicação pessoal, honestidade, autoconfiança e planejamento (BERNDT, 1996).

Outra pesquisa, realizada pelo CFA em 1998, aborda o perfil ideal do administrador profissional, que tende a um modelo de formação mais pragmático, enfatizando as habilidades e as atitudes em detrimento do conhecimento:

- Conhecimentos: conhecimento em informática, em idiomas, em planejamento e conhecimento sistêmico da empresa.
- Habilidades: saber trabalhar em equipe, capacidade de planejar, capacidade para tomar decisão, capacidade para aprender, capacidade de comunicação verbal e escrita, capacidade de negociação, capacidade de assumir riscos e visão articulada das várias áreas da empresa.
- Atitudes: ter espírito empreendedor, motivar a equipe, ser ético, demonstrar entusiasmo pelo trabalho, comprometimento com a empresa, pré-disposição para trabalhar muitas horas.

Essa pesquisa também identificou os principais atributos dos egressos dos Cursos de Administração, segundo a perspectiva dos 300 empregadores pesquisados: dispor de um diploma universitário (27%); estar atualizado (26%); dominar temas relevantes (24%); dispor de uma visão geral e articulada da empresa (23%); aprender fácil e rápido (19%).

BASTOS (1996) observa a necessidade de atualização constante dos profissionais e das organizações, de forma a acompanhar a aceleração na produção de conhecimentos e tecnologias, fatores críticos para a sobrevivência da organização. O autor também comenta os outros aspectos que compõe o perfil “ideal” esperado dos novos profissionais: flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, visão abrangente e formação cultural.

Neste contexto, a capacidade de aprender continuamente torna-se uma condição para o crescimento profissional, exigindo uma mudança na postura do administrador em relação ao aprendizado (WICK e LEÓN, 1993). A seguir, a relação entre competência e aprendizagem é comentada.

2.3 As Competências do Administrador e a Aprendizagem

Para manter sua capacidade de entrega à organização, o profissional precisa assumir a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado e desenvolvimento profissional. WICK e LEÓN (1993) reforçam esta idéia ao comparar as percepções dos administradores do passado com aquelas que deveriam ser adotadas pelos administradores do futuro (Quadro 1).

Quadro 1 – Visão dos Administradores em Relação à Aprendizagem

OS ADMINISTRADORES DO PASSADO	OS ADMINISTRADORES DO FUTURO
• Esperavam para serem ensinados	• Procuram deliberadamente aprender
• Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula	• Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
• Responsabilizavam o chefe pela própria carreira	• São responsáveis pela própria carreira
• Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	• Assumem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento
• Percebiam a educação como completa ou precisando de pequenos ajustes	• Consideram a educação como um esforço contínuo e para toda a vida
• Não percebiam a ligação entre o aprendizado e os resultados do negócio	• Percebem como o próprio aprendizado afeta os negócios
• Deixavam o aprendizado a cargo da intuição	• Decidem intencionalmente o que aprender

Fonte: WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Stanton. *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. New York: McGraw-Hill, 1993, 232p., p. 42.

MORAES também concorda, quando afirma que o “perfil do homem atual deve estar pautado no aprender a aprender, na educação continuada, permanente, sabendo pensar, fazendo funcionar” (1998:2). De acordo com a autora, os projetos pedagógicos das instituições de ensino devem contemplar as características da cultura facilitadora da criação de competências, que inclui aspectos como: disposição para o aprender a aprender,

inovação do conhecimento e aquisição de linguagens, ponto de partida para o desenvolvimento cognitivo do aluno. Desta forma, é importante a formação de uma cultura adequada às exigências do contexto em que o profissional de administração atua. Philippe PERRENOUD, professor da Université de Genève, afirma que a competência “não se forma com a assimilação de conhecimentos suplementares, gerais ou locais, mas sim com construção de um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento” (1999:31).

De acordo com o autor, para o desenvolvimento de competências, não é preciso abrir mão do conteúdo, visto que “quanto mais complexas, abstratas, mediatizadas por tecnologias, apoiadas em modelos sistêmicos da realidade forem consideradas as ações, mais conhecimentos aprofundados, avançados, organizados e confiáveis elas exigem” (PERRENOUD, 1999:7).

O conceito de competência proposto por PERRENOUD (1999) e por FLERUY e FLEURY (2001), apresentado anteriormente, estão coerentes com o trabalho de ZARIFIAN; ou seja, o ser e o fazer não se separam. A competência se refere a como o conhecimento se articula com as características pessoais, valores, visão de mundo e o contexto de trabalho; sendo que os componentes afetivo e atitudinal são importantes no desenvolvimento de competências (LUZ, 1998). Desta forma, a inadequação dos sistemas de ensino se deve ao foco em um modelo de transmissão de conhecimentos e atitudes, ao invés do incentivo ao espírito crítico do aluno, ensinando-o a aprender (LUZ, 1998).

BOK afirma que, “em termos de pedagogia, a preparação para a aprendizagem contínua implica a mudança para formas mais ativas de instrução” (1988:192).

3. O *e-Learning* e sua Contribuição à Formação do Administrador

VERDUIN e CLARK (1991:11) propõem quatro elementos para definir educação a distância:

1. Separação entre professor e aluno durante a maior parte do processo instrucional;
2. Influência de uma organização educacional, incluindo avaliação do aluno;
3. O uso de mídia educacional para unir professor e aluno e disponibilizar o conteúdo.
4. Disponibilidade de comunicação de duas vias entre professor, tutor, ou agente educacional e aluno.

Algumas características adicionais da educação a distância são listadas a seguir (NUNES, 1993:6-16):

- Possibilidade de atender alunos relativamente dispersos (posição geográfica, disponibilidade de horários);
- Alunos predominantemente adultos (possibilita valorização da experiência individual);
- Cursos auto-instrucionais (o centro do processo de ensino é o estudante, que precisa desenvolver habilidades de independência e iniciativa, aprendendo a partir do seu esforço individual e buscando o auto-desenvolvimento);
- Estudo individualizado (possibilidade de realizar o curso no ritmo desejado e de acordo com as características individuais do aluno);
- Comunicações massivas (vantagem de disponibilizar o curso para um grande número de alunos);
- Crescente utilização da tecnologia de informação;
- Tendência a adotar estruturas curriculares flexíveis (permite maior adaptação às possibilidades e expectativas individuais);

- Custos decrescentes por estudante (o elevado investimento inicial é compensado com um grande número de alunos).

De acordo com ROSENBERG (2001:28), *e-learning* se refere ao uso de tecnologias de Internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e performance. Esta pode ser considerada uma modalidade de educação a distância. O autor apresenta os três critérios fundamentais em que este conceito está baseado:

1. Conectado em rede, que possibilita atualização instantânea, arquivamento, distribuição e compartilhamento de instruções e informações;
2. Disponibilização de conteúdos para o aluno via computador, utilizando os padrões de tecnologia da Internet;
3. Foco em uma visão ampla de aprendizado, soluções que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento.

Neste contexto, o *e-learning* permite a redução dos custos de viagens e deslocamento, em um cenário em que os treinandos estão com menos tempo disponível e mais distantes geograficamente. A Universidade *Online* da General Motors, que atende 88 mil funcionários de nível gerencial, profissional e técnico no mundo todo, estima que para cada um dólar investido em *e-learning*, são economizados dois dólares em relação aos custos com o treinamento em sala de aula e mais um dólar em relação ao tempo de viagem ou de pessoal despendido (PANTAZIS, 2002).

Por outro lado, considerando que o *e-learning* está baseado em tecnologia de informação, determinadas soluções podem ter um alto custo, que nem sempre é amortizado através do grande número de alunos. Nestes casos, a grande motivação para sua implementação pode estar relacionada à flexibilidade para os alunos e o potencial de estimular a formação de comunidades virtuais e a gestão do conhecimento.

Para que as vantagens da utilização do *e-learning* sejam significativas, alguns desafios precisam ser vencidos. Na pesquisa realizada pela *PricewaterhouseCoopers* sobre o potencial do *e-learning* na América Latina, a cultura organizacional foi identificada como a maior barreira para implementação do *e-learning*. Dentre as razões apresentadas pela pesquisa para este resultado estão o medo da mudança e dos costumes, a necessidade de atuação pró-ativa (ao invés de passiva) e a baixa alfabetização digital dos funcionários.

O Quadro 2, construído a partir da pesquisa bibliográfica, resume os principais benefícios e limitações do *e-learning*, organizados em quatro categorias de análise.

Com base na análise sobre benefícios e limitações do *e-learning* e na discussão sobre a formação do administrador, é possível definir algumas competências que esta metodologia de ensino teria potencial para desenvolver. Considerando as vantagens para o aluno, o *e-learning* pode estimular o desenvolvimento da **auto-aprendizagem**, visto que a postura ativa do aprendiz é essencial para viabilizar este método de ensino. Por outro lado, a dificuldade de atuar em ambientes virtuais, considerada como uma limitação na utilização do *e-learning*, transforma-se em oportunidade de crescimento, uma vez que o aluno passa a praticar a **comunicação** através da Internet. De forma complementar, o aluno também tem mais oportunidades de expor suas opiniões, visto que o ensino é mais individualizado e, segundo MORAN (2000), a comunicação virtual “permite maior liberdade de expressão a distância”; possibilitando também o aprimoramento da competência de **participação em discussões**. Ampliando o nível de análise para o grupo, o *e-learning* pode facilitar a formação de **comunidades virtuais**, espaços onde pessoas compartilham através da Internet conhecimentos e *insights* (ROSENBERG, 2001). A capacidade de formar e

participar de comunidades virtuais está cada vez mais valorizada no ambiente corporativo, na medida em que estas comunidades desempenham um papel importante no aprendizado organizacional.

Quadro 2 – Benefícios e Limitações do e-Learning

Categoria	Benefícios	Limitações
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos viagens, tempo de deslocamento e infra-estrutura • Aumento do nº de alunos com baixo custo incremental 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto investimento inicial • Investimento em equipamentos • Estrutura para atendimento ao aluno
Gestão do curso	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade e consistência na mensagem • Informações mais completas • Facilidade e rapidez para atualização • Estruturas curriculares mais flexíveis • Treinamento de grande número de alunos simultaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparo dos professores • Maior dedicação do professor • Falta de clareza produz impacto negativo • Falta de flexibilidade das tecnologias
Dinâmica do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de pessoas distantes geograficamente • Construção de comunidades virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do aspecto social do aprendizado • Sentimento de isolamento • Impacto na cultura
Aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo do curso adaptado ao aluno • Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora • Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem • Maior participação do aluno 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de leitura e interpretação de textos • Manutenção da postura passiva • Dificuldade para usar a tecnologia • Baixa velocidade de digitação

3.1 As Atividades Baseadas em Recursos de e-Learning

As várias técnicas de ensino, componentes do processo de ensino e aprendizagem, permitem diferentes mediações entre o professor e o aluno. Algumas delas, como a exposição e a demonstração, estão mais centradas no professor; enquanto outras, como o estudo dirigido, o estudo de texto e a pesquisa bibliográfica, estão mais centradas no aluno. As técnicas também podem estar mais centradas na individualização, como o ensino programado, ou na socialização do aluno, como o estudo do meio, seminário, debate, discussão e trabalho em grupo (ARAÚJO, 2001).

De acordo com BORDENAVE e PEREIRA, para realizar os objetivos de aprendizagem propostos, o professor expõe os alunos a determinadas situações para que estes vivenciem experiências capazes de induzir o aprendizado. Para implementar este processo o professor precisa estruturar “atividades, isto é, estabelecer ou promover situações de ensino-aprendizagem, em que haja uma alta probabilidade de que ditas experiências realmente aconteçam” (1995:83-84). O termo atividades, proposto pelo autor, possui uma conotação mais dinâmica, que os métodos, procedimento ou técnicas de ensino, embora o conceito seja o mesmo.

Considerando o tipo de situação e o recurso de *e-learning* utilizado, as atividades podem ser agrupadas em quatro categorias: estudo do conteúdo, exercício, pesquisa na Internet e discussão.

No caso específico da pesquisa na Internet, é necessário um modelo para orientação do aluno, tendo em vista a forma caótica com que as informações estão disponíveis na Web. Com o objetivo de ajudar o aluno a utilizar seu tempo da melhor forma, Bernie DODGE, professor da San Diego State University, criou o conceito de WebQuest: “uma *investigação orientada* na qual algumas ou todas as informações com as quais os aprendizes interagem são originadas de recursos da Internet...” (1995:1). Desta forma, uma WebQuest deve

conter (DODGE, 1995:1): (1) introdução fornecendo informações de fundo; (2) tarefa factível e interessante; (3) conjunto de fontes de informações necessárias para executar a tarefa; (4) descrição do processo a ser realizado para completar a tarefa; (5) orientações sobre como organizar a informação adquirida; (6) conclusão que encerre a investigação. Dentre os benefícios resultantes do uso deste modelo está a prática na realização de pesquisas, aprimorando o processo de compreender novas informações, analisar dados de diferentes fontes, adaptar a opinião de outros e organizar a si próprio (STARR, 2000). Desta forma, a utilização do WebQuest complementa as competências que o *e-learning* pode ajudar a desenvolver; ou seja, a realização de **pesquisa na Internet**.

O Quadro 3, a seguir, apresenta alguns comentários e os recursos de *e-learning* mais utilizados em cada categoria de atividade.

Quadro 3 – Atividades Baseadas em Recursos de e-Learning

Atividade	Objetivo	Recursos de e-Learning
Estudo do Conteúdo	Compreensão da matéria	Texto, Transparências, Áudio, Vídeo, Animações, Tutorial
Exercício	Revisão e aplicação do conteúdo	Testes auto-corrigidos (questões de múltipla escolha de correção automática), Estudo de caso, Simulação
Pesquisa na Internet (WebQuest)	Busca e análise de novas informações	Ferramentas de busca e conteúdos disponíveis na Internet
Discussão	Troca de opiniões e construção colaborativa	<i>e-mail</i> , Lista de discussão, Fórum (local para leitura e envio de mensagens que são acessadas por todos no momento desejado), <i>Chat</i> (local para conversa com os participantes conectados simultaneamente), Conferências virtuais (com som e imagem)

3.2 *e-Learning* Aplicado ao Ensino da Administração

Experiências de utilização do *e-learning* têm sido realizada para ensino nas diversas áreas do conhecimento. Algumas das experiências relacionadas ao ensino da administração, que se tornaram objeto de pesquisa, são citadas a seguir:

- ← Experimento realizado por YONEZAWA (2000) em sua tese de doutorado, que constituiu no oferecimento de um curso a distância denominado “Eficiência em Reuniões”, utilizando a ferramenta CMC (Comunicação Mediada por Computador) integrada a uma ambiente de *e-learning*.
- ← Utilização de um “sistema que combina a tecnologia do estudo de caso com a interatividade do computador” (SOUZA, LOPES e GUAGLIARDI, 1998:1), desenvolvido no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina para auxiliar na disciplina de Administração de Marketing. Este trabalho descreve o software educacional e sua utilização no ensino da administração.
- ← Ensino da disciplina Sistemas de Informações Gerenciais em formato virtual com algumas aulas presenciais, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi realizada uma dinâmica de grupo para analisar a utilização da Internet como mecanismo de ensino-aprendizagem (CAVEDON, RECH e CANO, 2002).

4. Um Estudo de Caso sobre o Uso do *e-Learning* em um Curso Presencial

4.1 Descrição do Caso

Para realização desta pesquisa, foi escolhida uma disciplina de Introdução a Recursos Humanos, parte integrante do curso de graduação em administração de uma Instituição de Ensino Superior em São Paulo. Esta disciplina, ministrada para alunos do quarto semestre do período diurno, foi estruturada em um modelo essencialmente presencial (90% das aulas foram presenciais), incluindo atividades de *e-learning* de forma complementar. Os principais objetivos da disciplina em relação ao desenvolvimento dos alunos foram:

- Assimilar os principais pressupostos teóricos que fundamentam a definição de políticas e práticas de Administração de Recursos Humanos nas organizações;
- Conhecer as principais atividades e procedimentos dos vários subsistemas da Administração de RH e os impactos de sua operacionalização em diferentes instâncias organizacionais;
- Familiarizar-se com processo de formulação de políticas de gestão de RH, identificando seus elementos de implementação e avaliação;
- Implementar a metodologia *e-learning* através da utilização intensa de um ambiente virtual na Internet, consolidando o auto-aprendizado contínuo;
- Criar uma comunidade de discussão virtual a partir de conteúdos específicos de forma a estimular a discussão crítica e a avaliação sistemática do aprendizado.

Integrando a programação da disciplina, foram planejadas 3 aulas virtuais (em substituição às respectivas aulas presenciais), consistindo de 1 hora e 30 minutos de atividades a distância, organizadas da seguinte forma:

- Parte 1 – Estudo individual (30 minutos): absorção do novo conteúdo através de vídeo, leitura de texto e exercícios com protocolo de resposta auto-corrigido;
- Parte 2 – Discussão (30 minutos): discussão da questão proposta no fórum (assíncrono) e pesquisa de informações adicionais sobre o assunto;
- Parte 3 – Fechamento (30 minutos): *chat* (síncrono) a ser realizado no horário da aula presencial, para fechamento da discussão.

O Quadro 4 apresenta os recursos de *e-learning* disponibilizados durante o semestre, agrupados por atividade.

Quadro 4 – Atividades Realizadas e Recursos de *e-Learning* Disponibilizados

Atividade	Recursos de <i>e-Learning</i>
Estudo do Conteúdo	16 textos de leitura complementar sobre os temas da disciplina 14 conjuntos de transparências utilizadas em classe 1 Vídeo sobre Educação Corporativa 2 aulas de <i>e-learning</i> utilizando animações e voz, sobre Gestão de Competências e Qualidade de Vida no Trabalho
Exercícios	4 Testes auto-corrigidos sobre os textos
Pesquisa na Internet	WebQuest sobre Qualidade de Vida no Trabalho
Discussões	Fórum disponível durante todo o semestre Realização de 3 <i>Chats</i>

A avaliação do nível de aproveitamento na disciplina considerou quatro elementos (com peso igual no cálculo da média final): 1ª prova; 2ª prova; trabalho final (projeto e apresentação); atividades (a distância e presenciais).

Para implementação das atividades de *e-learning* foi utilizado o software WebCT, criado na University of British Columbia, em 1997. A seguir, a *Homepage* do ambiente WebCT utilizado na disciplina é apresentada (Figura 2).

Figura 2 – Página Inicial do Ambiente da Disciplina na Internet



4.2 Coleta dos Dados e Perfil Amostra

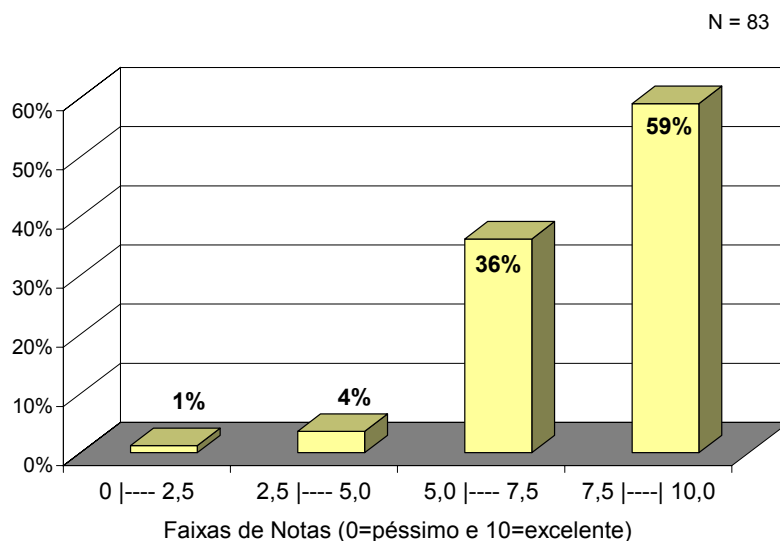
Para ilustrar a discussão proposta neste trabalho, foi utilizado um questionário auto-preenchido, com o objetivo de identificar o ponto de vista dos alunos em relação à contribuição do *e-learning* no desenvolvimento das competências auto-aprendizagem, pesquisa na Internet, comunicação em ambientes virtuais, participação em discussões e formação de comunidades virtuais. Este instrumento incluiu cinco questões (uma para cada competência), utilizando uma escala de notas de 0 (péssimo) a 10 (excelente), e um espaço para comentários.

Do total de 119 alunos que cursaram a disciplina, 83 preencheram o questionário, aplicado ao final da disciplina, sendo destes 59% do sexo masculino e 41% do sexo feminino. A idade média dos respondentes é de 20 anos.

4.3 Análise dos Resultados

O primeiro item, referente à contribuição das atividades de *e-learning* para o desenvolvimento da competência de auto-aprendizagem (responsabilidade pela condução da própria aprendizagem), está apresentado na Figura 3. Observa-se que mais da metade dos alunos atribuíram uma boa nota (entre 7,5 e 10) para este item, indicando que, na percepção dos alunos, as atividades realizadas de alguma forma estimularam o desenvolvimento desta competência. Este resultado é muito coerente com a literatura, que ressalta a posição ativa em que o aluno é colocado no caso do ensino utilizando *e-learning* (NUNES, 1993; MOREIRA, 1997). A nota média deste item é a mais alta (7,6), se comparado com os demais itens da pesquisa, além da dispersão das respostas ser a menor (1,9).

Figura 3 – Frequência das Notas Atribuídas pelos Alunos para a Contribuição do e-Learning no Desenvolvimento da Auto-aprendizagem

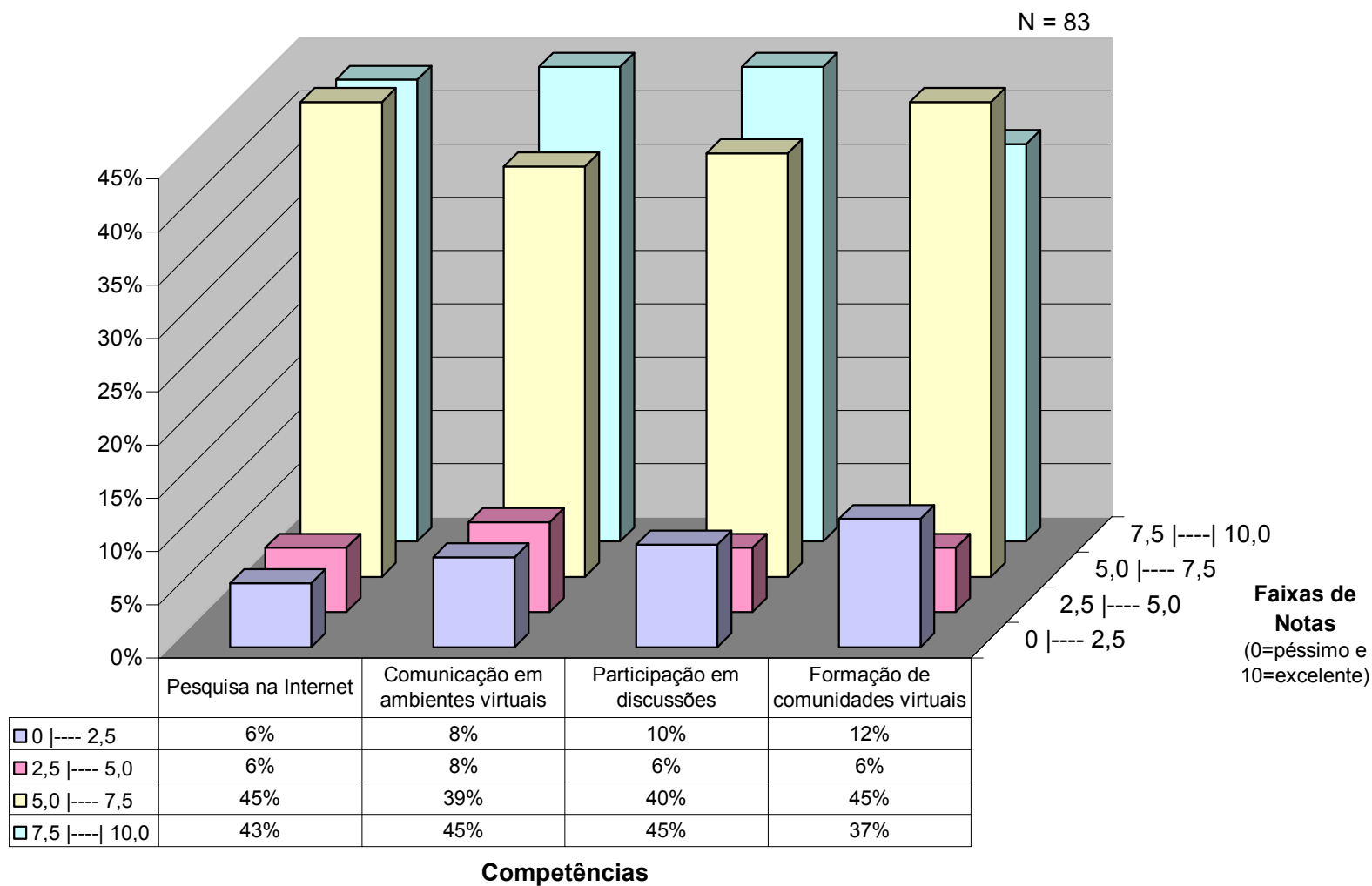


Os resultados dos demais itens pesquisados estão agrupados na Figura 4, considerando que as competências pesquisa na Internet, comunicação em ambientes virtuais, participação em discussões e formação de comunidades virtuais se referem à atuação em ambientes virtuais. É possível notar que a distribuição das notas destes quatro itens é semelhante e apresenta um número maior de alunos que atribuíram notas baixas, se comparado à auto-aprendizagem. Em parte, isso pode ser explicado pelo fato de alguns alunos já possuírem grande habilidade para atuar em ambientes virtuais, resultando em uma limitada contribuição das atividades de *e-learning* realizadas, conforme indicado por alguns alunos no campo das observações. Por outro lado, entre 37% e 45% dos alunos atribuíram notas altas, indicando que perceberam alguma contribuição das atividades de *e-learning* para o desenvolvimento destas competências.

No caso específico da formação de comunidades virtuais para troca de conhecimentos, é observada a maior frequência de notas abaixo de 5 (18%) e a menor frequência de notas altas, entre 7,5 e 10, (37%). Esta é uma avaliação adequada, considerando que o fórum foi pouco explorado pelos alunos, não viabilizando a formação de comunidades virtuais, que, segundo Howard Reinghold, “são *agregados sociais* que surgem na Internet quando um número suficiente de pessoas leva adiante discussões públicas, longas o suficiente e com suficiente emoção, a ponto de estabelecer redes de relacionamento no ciberespaço” (CHAVES, 2001).

Na experiência realizada, as discussões foram poucas, sendo que a maioria das mensagens se referia à execução de algum exercício, não se estabelecendo muitas trocas de informações. Além disso, as atividades propostas utilizando o fórum também foram limitadas. O fato do curso ser essencialmente presencial também contribuiu para o pouco interesse no desenvolvimento da interação por meios virtuais.

Figura 4 – Frequência das Notas Atribuídas pelos Alunos para a Contribuição do e-Learning no Desenvolvimento de Competências



No geral, é possível considerar que as atividades de *e-learning* estimularam o desenvolvimento de competências do administrador, de acordo com a percepção dos alunos, considerando que todos os itens tiveram nota média acima de 6.

5. Considerações Finais

Com o objetivo de apenas ilustrar a discussão proposta neste trabalho, foi realizada uma pesquisa empírica permeada por limitações, como: o resultado restrito à percepção dos alunos, a análise de apenas um caso, o instrumento de coleta de dados e o viés das pesquisadoras. Vale ressaltar que as escolhas metodológicas estão coerentes com o caráter exploratório do estudo, através do qual buscou-se obter maior conhecimento sobre o tema (MATTAR 1996), principalmente com base na pesquisa bibliográfica realizada.

Apesar disso, a pesquisa empírica demonstrou uma percepção positiva dos alunos quanto ao efeito das atividades de *e-learning* no desenvolvimento de determinadas competências, confirmando a necessidade de inserção desta discussão na pauta das Instituições de Ensino Superior envolvidas com a formação de administradores.

Reforçando essa necessidade, está a importância da auto-aprendizagem no processo de desenvolvimento contínuo do administrador (SILVA, 1998; MAIA, 2001; PARECER CNE/CES 146/2002; BASTOS, 1996; WICK e LEÓN, 1993; MORAES, 1998) e a presença crescente da tecnologia de informação no ambiente organizacional (LÉVY, 1999; PRENCIPE, 2001); ambas alinhadas ao potencial do *e-learning* para auxiliar o aprendiz na construção de sua auto-formação (PRETI, 2000) e na capacitação para atuar em ambientes virtuais (MORAN, 2000, ROSENBERG, 2001).

Como observamos na discussão teórica, estas competências constituem uma experiência inicial destes estudantes, se manifestando como um “saber agir” no ambiente acadêmico. Este saber agir se transformará realmente numa “entrega” nos ambientes profissionais em que eles desejarem se inserir.

Para concretizar os benefícios esperados do *e-learning* é necessário transpor as barreiras existentes no ambiente das Instituições de Ensino Superior, como, por exemplo, capacitação dos professores, disputa por recursos financeiros limitados, lentidão na tomada de decisões e leis de propriedade intelectual (LEVINE e SUN, 2002); aspectos sugeridos para estudos futuros.

6. Bibliografia

- ARAÚJO, José Carlos Souza. Para uma Análise das Representações sobre as Técnicas de Ensino. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Técnicas de Ensino: por que não?** Campinas: Papirus, 2001.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. A Escolha e o Comprometimento com a Carreira: Um Estudo entre Profissionais e Estudantes de Administração. In: Encontro Anual da ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis, **Anais...** v. 8, 238 p. p. 29-44.
- BERNDT, Alexander. Qual o Sentido do Currículo Mínimo?. In: Encontro Anual da ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis, **Anais...** v. 8, 238 p., p. 57-66.
- BOK, Derek. **Ensino Superior**. Trad. José Livio Dantas. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1988, 231 p.
- BORDENAVE, Juan Díaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**. 15ª ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. PARECER CNE/CES 146/2002, de 3 de abril

de 2002. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, n. 90, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 mai. 2002.

CAVEDON, Neusa Rolita; RECH, Carla Regina Nedel; CANO, Carlos Baldessarini. “**Ensino a Distância**”: a Experiência da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 22/11/2002.

CFA – Conselho Federal de Administração. **Pesquisa**: Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional, 1998. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 23 nov. 2002.

CHAVES, Maria Cecília S. **Atuando como moderador on-line**. In: Curso E-learning: Educando em Ambientes Virtuais, FEA/USP, São Paulo, 2001.

DODGE, Bernie. Webquest: uma técnica para aprendizagem na rede Internet. **The Distance Educator**. Trad. Jarbas Novelino Barato, V.1, nº2, 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. O Ensino Superior de Administração no Brasil: desafios do novo milênio. In: ENANGRAD, 12. 2001. São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.angrad.com/artigos_xii_enangrad.asp>. Acesso em: 19 nov. 2002.

LEVINE, Arthur; SUN, Jeffrey C. **Barriers to Distance Education**. Washington: American Council on Education, 2002. Disponível em <<http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/distributed-learning/distributed-learning-06.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2003

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. ed. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LOPES, Paulo da Costa. Reflexões sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** CD-ROM.

LUZ, Talita Ribeiro da. Competências Gerenciais Requeridas em Ambientes de Mudança. In: ENANGRAD, 9. 1998, Itu. **Anais...** Disponível em: <www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp>. Acesso em: 19 nov. 2002.

MAIA, Carmem. **Guia Brasileiro de Educação a Distância**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

MARTINS, Carlos Benedito. Notas sobre o sistema de ensino superior brasileiro contemporâneo. **REVISTA USP**, São Paulo, n. 34, p. 59-82, set./nov. 1989.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. Volume 1, 3ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996. 336 p.

McCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods**: history and state of the art. Boston Hay: McBer Research Press, 1990.

MORAES, Ana Shirley de França. Universidade e Formação de Recursos Humanos: Características Culturais Básicas na Formação de Competências. In: ENANGRAD, 9. 1998, Itu. **Anais...** Disponível em: <www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp>. Acesso em: 19 nov. 2002.

MORAN, José Manuel. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias digitais. In: MORAN, José Manuel, MASETTO, Marcos e BEHRENS, Marilda. **Novas Tecnologias e**

Mediação Pedagógica. São Paulo: Papirus Editora, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto (org.). **Didática no Ensino Superior:** Técnicas e Tendências, São Paulo: Editora Pioreira, 1997.

NICOLINI, Alexandre. O Futuro Administrador pela Lente das Novas Diretrizes Curriculares: Cabeças “Bem-Feitas” ou “Bem Cheias”? In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** CD-ROM.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de Educação a Distância. **Revista Educação a Distância.** Brasília, Instituto Nacional de Educação a Distância nº 4/5, Dez./93-Abr/94, pp. 7-25.

PANTAZIS, Cynthia. Maximizing *e-learning* to train the 21st century workforce. **Public Personnel Management**; v.31, n.1, Washington, Spring 2002.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as Competências desde a Escola.** Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999, 90 p.

PRENCIPE, L. W. Do you know the rules and manners of an effective virtual meeting?. **InfoWorld**, Framingham, 30 Apr , 2001.

PRETI, Orestes. **Autonomia do aprendizado na educação à distância:** Significados e dimensões. 2000. Disponível em: <[http://www.nead.ufmt.br/documentos/autonomia _- _oreste_I07.doc](http://www.nead.ufmt.br/documentos/autonomia_-_oreste_I07.doc)> Acesso em: 23 abr. 2003.

PriceWaterhouseCoopers. **Pesquisa e-Learning:** O Potencial da América Latina, 2001.

ROSENBERG, M. J. **e-Learning:** Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, McGraw-Hill, 2001.

SILVA, Anielson Barbosa da. O Desafio do Administrador do Futuro: Ser um Eterno Aprendiz. In: ENANGRAD, 9. 1998, Itu. **Anais...** Disponível em: <www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp>. Acesso em: 19 nov. 2002.

SOUZA, Maria José Barbosa de; LOPES, Paulo da Costa; GUAGLIARDI, José Augusto. Sistema Informatizado no Ensino de Administração: uma proposta para aquisição de competências em *marketing*. In: ENANGRAD, 9. 1998, Itu. **Anais...** Disponível em: <www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp>. Acesso em: 19 nov. 2002.

STARR, Linda. An Education World e-Interview With Bernie Dodge: Meet Bernie Dodge – the Frank Lloyd Wright of Learning Environments! **Education World**, 2000.

VERDUIN, John R.; CLARK, Thomas A. **Distance Education:** The Foundations of Effective Practice, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

WEBCT. Disponível em: <<http://www.webct.com>>. Acesso em: 26 abr. 2001.

WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Stanton. **The Learning Edge:** How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. New York: McGraw-Hill, 1993, 232p.

YONEZAWA, Wilson Massashiro. **Uma análise dos conceitos de visibilidade e mobilidade como mecanismos facilitadores em ambientes de ensino a distância na Internet.** Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 2000. 180 p.

ANEXO –Frequência Absoluta das Notas Atribuídas às Variáveis Pesquisadas (n=83)

Variável	Nota										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auto-aprendizagem	0	0	1	3	0	10	7	13	21	12	16
Pesquisa na Internet	2	1	2	2	3	9	9	19	15	11	10
Comunicação em Ambientes Virtuais	5	0	2	3	4	10	10	12	10	14	13
Participação em Discussões	4	0	4	4	1	12	10	11	24	6	7
Formação de Comunidades Virtuais	6	0	4	4	1	17	7	13	14	6	11