

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO *E-LEARNING* NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

**Julia Moreira Kenski**

[jkenski@siteeducacional.com.br](mailto:jkenski@siteeducacional.com.br)

Centro Universitário Fundação Instituto de Ensino para Osasco – SP / Brasil

**Janette Brunstein**

[janette@mackenzie.br](mailto:janette@mackenzie.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP / Brasil

Recebido em 02/03/2010

Aprovado em 15/07/2010

Disponibilizado em 20/12/2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

### Introdução

O aumento do uso do *e-learning* por diferentes organizações, especialmente na capacitação de profissionais para o trabalho, não foi acompanhado, muitas vezes, por uma reflexão sobre a sua eficácia. O “*e-learning* ainda é um sistema de aplicação recente em empresas, havendo poucos estudos sobre suas implicações organizacionais. No Brasil, os estudos sobre *e-learning* na área de Administração ainda são recentes” (PILLA; NAKAYAMA; OLIVEIRA, 2007, p. 02).

O fluxo de mudanças em todo o mundo, sejam elas nas estruturas econômicas, organizacionais, tecnológicas, dentre outras, exige que o processo de desenvolvimento e aprendizado seja constante. De acordo com McLagan (1997, p.45), “cada vez que uma nova filosofia ou iniciativa atinge os negócios, ela altera as competências requeridas e os papéis que as pessoas devem desempenhar para o sucesso futuro”. A educação a distância mediada pela Internet, ou *e-learning*, se apresenta como uma maneira de oferecer treinamentos rápidos, objetivos, constantes, com amplo alcance e de baixo custo, respondendo tanto às necessidades

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

da organização para o aperfeiçoamento e adaptação de seu pessoal quanto aos desejos das pessoas que querem garantir sua empregabilidade e evolução profissional. Além disso, soluciona os problemas de espaço físico das instituições de ensino e o desperdício de tempo para deslocamentos e permanência dos profissionais em salas de aula presenciais.

Há muitas formas diferentes de se utilizar as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) para fins educativos, especialmente em educação a distância, embora ainda faltem estudos sobre seus resultados – em particular no que se refere à sua capacidade de desenvolver competências. Em levantamento realizado nos principais periódicos e eventos da área – anais dos eventos da ANPAD e das revistas RAC, RAC eletrônica, RAE, RAE eletrônica, RAM, RAUSP, REAd, BAR e Cadernos EBAPE.BR – do início de 1998 até o final de 2008, encontrou-se oitenta e cinco artigos que tratavam sobre o tema *e-learning*, sendo três os que relacionavam o e-learning ao desenvolvimento de competências. A maior parte destes trabalhos concentra-se no ambiente acadêmico, no ensino formal em administração, e boa parte dos artigos que estudam organizações discutem os aspectos mais técnicos da ferramenta virtual. Isso mostra que as NTICs vêm sendo objeto de estudo na área de administração, especialmente pelo fato de que a sua presença como ferramenta de desenvolvimento vem substituindo ou complementando práticas de formação presenciais, mas sinaliza também a necessidade de novas investigações. Pesquisas na área precisam acompanhar as experiências em curso qualitativamente, já que o uso das NTICs nas organizações é uma tendência irreversível. Mais do que isto, se a velocidade de mudança tecnológica aumenta com rapidez surpreendente, a reflexão sobre o seu uso não consegue acompanhar esse movimento. O presente estudo pretende ser mais uma contribuição para esse campo de investigação.

O processo educacional conduzido à distância vem sendo considerado capaz de desenvolver competências (DUPRET E BARILLI, 2006, p. 70), tornando os indivíduos mais autônomos, com maior capacidade de inventividade e análise crítica da realidade. Entendem Dupret Barilli (2006) que nesta modalidade o aluno é agente do processo educacional, responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Todas as informações, atividades e recursos estão disponíveis para utilização, mas depende dele o uso que será dado, de acordo com seu interesse e necessidades. “A autonomia está implícita na EAD a partir do momento em que o aluno pode ‘puxar’ os conteúdos, em vez de simplesmente recebê-los” (LUCA, 2003, p. 450). Todavia, aqui vale esclarecer que é importante ter em mente que mesmo imersos em um sistema tecnológico, a autonomia dos sujeitos pode ser bastante relativa, especialmente

quando se trata de programas corporativos, que nem sempre permitem ao usuário liberdade para tomar decisões e escolher rotas de aprendizagem e conteúdos, conforme seu interesse. Neste trabalho, se estará atento a essa tensão entre autonomia e diretividade.

A literatura também sinaliza que os recursos tecnológicos “ajudam a construir conhecimentos ou competências porque tornam acessíveis operações ou manipulações impossíveis ou muito desencorajadoras se reduzidas ao papel e lápis” (PERRENOUD, 2000, p.133). A isso podemos creditar especialmente o uso de simuladores de procedimentos, com o uso de recursos de inteligência artificial e outros que podem testar o profissional em diferentes situações antes que ele seja considerado apto para agir no ambiente real.

Contudo, as práticas mais comuns de treinamento ou desenvolvimento em *e-learning* restringem-se à transmissão de conhecimentos, dando-se menor importância às demais atividades de construção de competências no profissional. Para Rosenberg (2002, p.03), “treinamento é a maneira como a instrução é transmitida e auxilia o aprendiz, que é nossa maneira interna de processar a informação, transformando-a em conhecimento”. Assim, o treinamento tradicional em *e-learning* é um caminho insuficiente para o desenvolvimento de competências. É preciso que a organização promova um ambiente receptivo para a experimentação, prática e reflexão.

Tendo em mente estas discussões, define-se como objetivo deste estudo analisar o uso do *e-learning* no desenvolvimento de competências gerenciais. A intenção foi entender como uma organização utiliza as tecnologias digitais de informação e comunicação para a realização de seus processos formativos e quais os resultados percebidos pelos gestores. Pretendeu-se, assim, contribuir para o aprofundamento das reflexões sobre o uso do *e-learning* no desenvolvimento de competências gerenciais. Este objetivo geral desmembra-se ainda nos seguintes objetivos específicos: a) Descrever e discutir como uma organização utiliza o *e-learning* no desenvolvimento das competências gerenciais de seus profissionais. b) Analisar os benefícios e dificuldades enfrentadas no uso do *e-learning* no desenvolvimento de competências gerenciais. c) Desenvolver um quadro analítico que sintetize essas informações e contribua para o aprofundamento das reflexões sobre os limites e possibilidades do *e-learning* no desenvolvimento de competências gerenciais.

Para a realização desta pesquisa tomou-se como objeto de estudo um programa de desenvolvimento de competências gerenciais *on-line* utilizado por uma organização empresarial multinacional do ramo financeiro, cuja sede está localizada na cidade de São

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Paulo. Outros programas, desenvolvidos em outras instituições, que também foram analisados como possíveis objetos de estudo, não possuíam o mesmo nível de uso das tecnologias e/ou não se preocupavam com o desenvolvimento de competências.

### ***E-learning* como ferramenta de desenvolvimento de competências**

A educação a distância nas organizações teve início com os treinamentos para as tarefas mais repetitivas, com ênfase no aprendizado para a prática. O foco era desenvolver profissionais de modo que fossem capazes de reproduzir com fidedignidade o que era apresentado na instrução. O esforço das áreas de treinamento estava em criar manuais autoexplicativos e capacitar os funcionários para tarefas que progressivamente se tornavam mais complexas. Esse tipo de treinamento ainda é um dos mais utilizados pelas organizações, especialmente para o ensino de procedimentos que devem ser desenvolvidos em *softwares* específicos da organização, para padronização das práticas de atendimento a clientes em *call centers* e disseminação de informações sobre a estrutura e funcionamento da organização (ROSENBERG, 2002, p.37).

A questão que se busca analisar é se o uso do *e-learning* no desenvolvimento de competências pode ir além dessa função mais instrumental que visa à padronização para se colocar a serviço de uma educação corporativa que privilegie a reflexão sobre a prática profissional e a superação de desafios que alavanquem a melhoria contínua e, portanto, a competitividade da organização.

Há diferentes tipos de educação a distância, que vão desde o meio impresso, rádio, TV, computadores até o uso da Internet e tecnologias digitais de última geração em projetos integrados, nos quais as pessoas podem ver, conversar e vivenciar situações muito próximas de sua realidade profissional cotidiana. Rosenberg (2002, p. 27) apresenta 10 benefícios do uso do *e-learning*<sup>i</sup> pelas organizações, como: (i) diminuição de custos; (ii) melhoria da resposta da empresa; (iii) mensagens transmitidas de maneira consistente e personalizada; (iv) conteúdo apresentado na hora certa e de maneira confiável; (v) aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar, sem perda de tempo; (vi) acesso à mesma informação, da mesma maneira, por pessoas de qualquer lugar do mundo; (vii) criação de comunidades para compartilhamento de informações; (viii) escalabilidade; (ix) possibilidade de aproveitamento de outros investimentos feitos na *web*; e (x) possibilidade de oferecer serviços cada vez mais valorizados aos clientes.

Apesar da oferta de todos esses benefícios, há também desvantagens quanto a seu uso, especialmente se não há um critério para essa utilização. Para as organizações, de acordo com Mamlouk e Dhaouadi (2007), o tempo de formação passa a competir com o das atividades do trabalho, o que reduz o comprometimento com o treinamento, que deve ser adaptado ao tempo livre, cada vez mais escasso nas agendas dos profissionais.

Um projeto educacional que envolva o uso das NTICs deve focar alguns aspectos importantes, voltados principalmente ao usuário da tecnologia, para que esse não seja só mais um coadjuvante do processo tecnológico, mas possa cumprir seu papel no processo de aprendizado, tendo as mídias como facilitadoras. “Mesmo sendo um fator fundamental [...] a tecnologia por si só não fornece qualquer garantia de sucesso aos programas de treinamento, devendo ser associada a aspectos pedagógicos e didáticos relacionados aos mesmos” (JOIA; COSTA, 2007, p.609).

Um projeto de *e-learning* se diferencia, principalmente, pelo acordo com o grau de uso dos recursos tecnológicos, pela interação entre os participantes e pelo tipo de conexão de acesso. Assim, as ferramentas utilizadas se diferenciam quanto ao tipo de comunicação – que pode ser síncrona ou assíncrona – e quanto ao tipo de interação e de interatividade. Esses quatro fatores definem não só as ferramentas e o uso determinado para cada uma como também a sensação de maior ou menor proximidade entre as pessoas, a afinidade com a realidade profissional, dentre outros pontos que definem o processo educativo à distância via Internet.

Da mesma maneira que a Internet avança para novos modelos, com novas possibilidades, ferramentas e configurações para negócios e lazer, o *e-learning* passou por diferentes fases que tendem a evoluir em um processo contínuo para configurações de aprendizagem mediadas por tecnologias que ainda sequer imaginamos. De acordo com Inoue (2008, p. 16), as transformações ocorridas no *e-learning* podem ser caracterizadas em três fases distintas. A primeira, *e-learning* 1.0, diz respeito aos cursos desenvolvidos para autoestudo, que compreendem todos os autoinstrucionais (animações, treinamentos em vídeo e áudio, *cbts* e *web-bts* e simulações em 2D). A segunda fase, *e-learning* 2.0, expande a primeira, mas ainda incorpora alguns de seus elementos. Isso significa que a informação continua sendo transmitida pelos meios tradicionais, mas o foco se volta para a reflexão e atividades complementares para adaptação das informações à realidade de cada usuário participante. Para Inoue (2008, p.16), o que diferencia o *e-learning* 1.0 do 2.0 é a interação pessoal, especialmente com a existência de instrutor que conduz as atividades. Para a autora, é

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

isso o que faz o *e-learning* 2.0 ser o mais utilizado atualmente, enquanto o *e-learning* 3.0 (terceira fase) ainda é uma possibilidade pouco explorada.

O simples feito de que apareça uma nova tecnologia aplicável à formação não significa que este seja imediatamente incorporado pelo mercado; normalmente existe um lapso de tempo para que essa ferramenta seja primeiro provada e aceita pelos profissionais de formação e, sobretudo, suas instituições. (INOUE, 2008, p.16)

De acordo com essa autora, o *e-learning* 2.0 apoia-se em diferentes estratégias pedagógico-instrucionais, como o construtivismo e o sócio-interacionismo, privilegiando a interação entre as pessoas (alunos e professores), o ensino colaborativo e a reflexão sobre a prática. Para que isso seja possível, são integrados diversos elementos e ferramentas tecnológicas, considerando-se o tipo de aluno e conteúdo instrucional.

O ensino colaborativo, entretanto, exige maior fluência tecnológica e maior tempo de dedicação dos participantes e dos professores ou tutores. Alunos/participantes e professores/tutores em permanente interação e comunicação *on-line* precisam ter também grandes habilidades de escrita e, em alguns poucos casos, de comunicação oral (*chats* e webconferências com áudio). Além disso, necessitam adquirir habilidades de convivência e respeito aos demais, para não deixar que os desentendimentos do que foi dito (ou escrito) possam se tornar grandes conflitos e polêmicas, fatos que atrapalham todo o andamento do curso.

A possibilidade oferecida pelo *e-learning*, de trazer o conteúdo muito próximo da prática dos profissionais, que não necessitam deixar seu local de trabalho para ‘acessar’ ao espaço educacional, torna possível, dentre outros fatores, que esses profissionais utilizem os espaços virtuais de educação para refletir sobre suas ações e atividades cotidianas no momento em que elas ocorrem, ou ainda possam acionar o sistema quando precisam de apoio para enfrentar situações diferenciadas. Assim, o *e-learning* surge como promessa não só para facilitar a aprendizagem, mas também para servir de instrumento útil no desenvolvimento de competências pessoais/profissionais ao oferecer ferramentas e meios diferenciados para apoiar a reflexão e a ação e favorecer a troca de experiências entre profissionais.

O *e-learning*, originado no treinamento corporativo, começa a incorporar práticas voltadas ao desenvolvimento de competências por meio da interação e colaboração entre os aprendizes” (ALMEIDA, 2003, p.333). Contudo, embora seu uso em atividades dessa natureza tenha se iniciado por volta dos anos 2000, não se observa alterações significativas

em relação ao usos que se fazia da ferramenta na fase do *e-learning* 1.0. De acordo com Martins (2009, p.228) “o Brasil não precisa de mais treinamento e sim de melhor treinamento: maior interatividade, incentivo ao autodesenvolvimento, aliando conformação tecnológica e gosto pelo aprendizado. Os conteúdos devem produzir sentido para além do cotidiano da organização.”

Para que sejam desenvolvidas competências em um programa formal dentro das organizações, este deve privilegiar a prática e a reflexão em um processo global e relacionado à realidade organizacional dos usuários. Além disso, o ensino corporativo, de acordo com Linstead (1990), ainda deve preencher dois requisitos: o primeiro é oferecer novas maneiras, mais flexíveis e com o mínimo de interrupção das atividades normais de trabalho; o segundo é oferecer conteúdos que estejam diretamente relacionados às atividades e ao contexto de trabalho.”Este estudo utiliza-se de um conceito de competências mais holístico (CHEETHAM; CHIVERS, 1996, 1998) e interpretativo (SANDBERG, 2000), por considerar os diferentes elementos que constroem a capacidade humana no trabalho (não se restringindo a uma lista finita de conhecimentos, habilidades e atitudes) e o contexto no qual as competências se apresentam. Assim, a competência é um conceito dependente de cada situação e se apresenta tanto no desenvolvimento como nos resultados das ações específicas pelas quais o indivíduo passa. Isso quer dizer que serão considerados esses modelos teóricos para compreender e analisar o uso do *e-learning* na organização objeto de estudo.

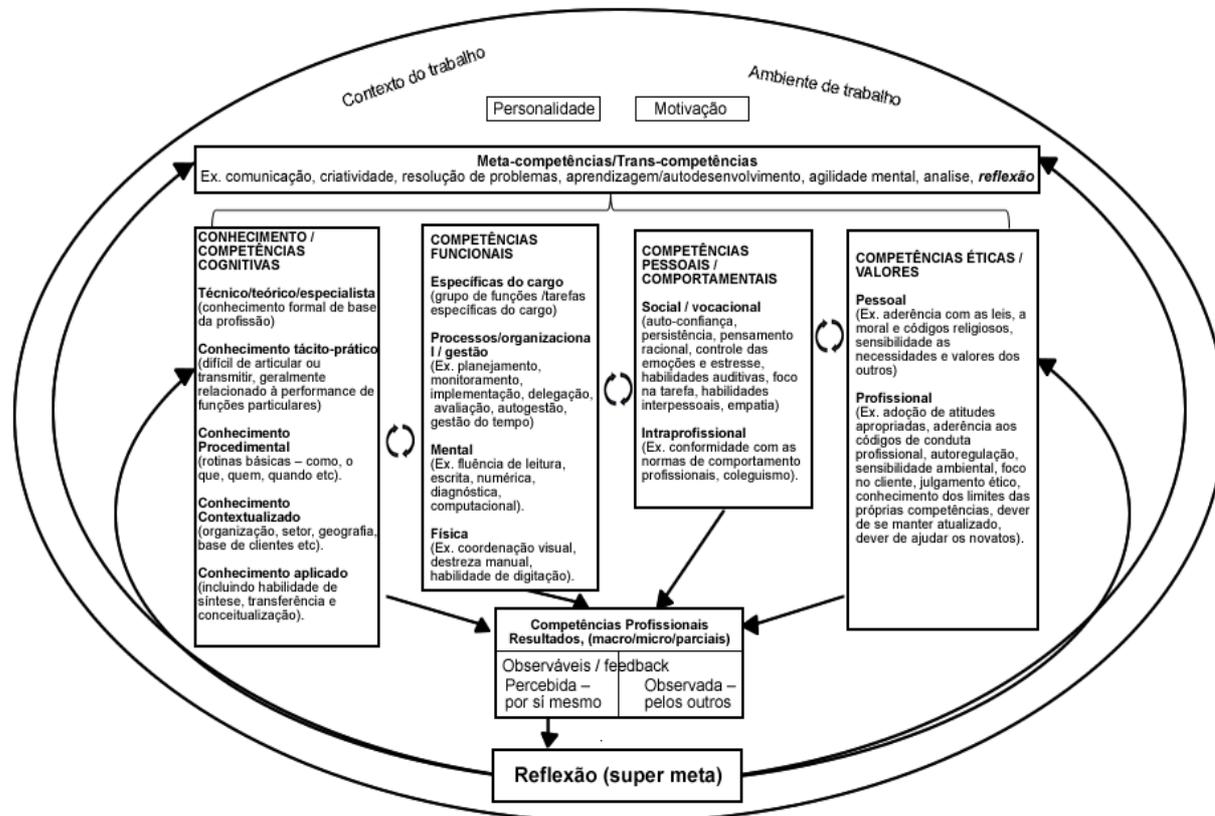
A competência, para Le Boterf (2003, p.47), revela-se na ação, no desempenho profissional, no esforço e nos elementos mobilizados em cada situação. Para ele, a competência se apresenta não só na atividade planejada, mas também nos desvios, ou seja, no que não foi previsto. “A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem sentido para o profissional” (LE BOTERF, 2003, p. 47). Ela se inicia pela interpretação do problema, que leva a uma identificação pessoal dos diferentes elementos que serão compostos na resolução deste. Essa também é a posição de Zarifian (2001, p.62) para quem a “competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Esse autor privilegia a responsabilidade pessoal sobre os resultados das ações.” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). na mobilização pelo sujeito de sua capacidade e dos recursos que dispõe em cada situação com as quais se depara. Para ele, a competência se manifesta não só na atividade planejada, mas também nos desvios, no que não foi previsto. “A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

utilidade, sobre uma finalidade que tem sentido para o profissional” (LE BOTERF, 2003, p. 47). Ela se inicia pela interpretação do problema, que leva a uma identificação pessoal dos diferentes elementos que serão compostos na resolução deste. Outro autor clássico europeu que também se posiciona desta forma é Zarifian (2001), para quem a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. É tomar iniciativa e mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, compartilhando a responsabilidade e as implicações de suas ações. Complementa ainda que a competência é questão de escutar, compreender, respeitar, de modo a favorecer o diálogo, a comunicação, a expressão e a superação de conflitos, trata-se de procedimento compreensivo, que tenta apreender o sentido que cada um atribui a sua ação (ZARIFIAN, 2001, p.118-119).

Dado que a competência é um fenômeno complexo, que envolve um conjunto de elementos e condições para se desenvolver, para a análise do programa estudado, foi utilizado o modelo holístico de Cheetham e Chivers (1996, 1998), reproduzido abaixo:



Modelo revisto de competências profissionais (CHEETHAM; CHIVERS, 1998).

Este modelo integra quatro grupos de competências-chave: (i) funcionais – habilidade de realizar uma tarefa para atingir um resultado específico; (ii) pessoais/comportamentais – adoção de comportamento apropriado nas situações de trabalho; (iii) conhecimento/cognitivas – ter o conhecimento e saber usá-lo; e (iv) valores/éticas – saber julgar apropriadamente situações de trabalho. Cada uma das competências-chave é composta por uma série de atributos. As metacompetências são aquelas que ajudam o desenvolvimento de outras competências, e as transcompetências, por sua vez, mesclam-se às demais, permeando todo o conjunto de competências. A reflexão, para os autores, caracteriza-se como supermeta. No modelo também se reconhece a influência do contexto e do ambiente de trabalho no desenvolvimento de competências e o papel da personalidade e motivação. Assim, buscará se entender de que forma o Programa em estudo permite o desenvolvimento de cada grupo de competências-chave, fazendo com que os gestores avancem em sua capacidade de trabalho.

Para falar sobre desenvolvimento de competências, deve-se ter em mente que esse é um processo contínuo, construído a cada nova descoberta, ação e conhecimento empregado na resolução de problemas, no desafio. De acordo com Bitencourt (2005, p.137), o desenvolvimento de competências é

[...] Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (autorrealização).

O *e-learning* deve assim contribuir para esse processo de busca e aprimoramento pessoal, que ajude o profissional a crescer em um ambiente de alta complexidade e em mutação constante como é o corporativo. Dado que o desenvolvimento de competências pode ser promovido por vários canais de aprendizado e em diferentes momentos e espaços, além de estar voltado para a ação e para a prática e a reflexão, o uso da tecnologia tem de estar a serviço desse movimento.

Isso é possível uma vez que as tecnologias ampliam as possibilidades formativas, indo além do curto e delimitado espaço de presença física, em que tutores/professores e profissionais em situação de aprendizagem se encontram restritos a um ambiente formal como uma sala de aula ou de treinamento (KENSKI, 2007, p.88). Em *e-learning*, pode-se estabelecer uma relação direta entre o ambiente de ensino e o ambiente corporativo, como atividades práticas e experimentações na organização com suporte de um tutor *on-line* ou pela REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

reflexão de problemas organizacionais com colegas em fóruns para se chegar a uma solução, por exemplo.

Assim, tem-se a promessa de que as tecnologias podem facilitar o desenvolvimento profissional se utilizadas corretamente, chegando a reverter em ganhos para a organização. O *e-learning*, como qualquer outro percurso de formação profissional, especialmente na formação gerencial, exige um planejamento minucioso e um acompanhamento constante, não só do que está sendo transmitido, mas dos resultados alcançados. Nem sempre a tecnologia mais inovadora consegue trazer o resultado necessário. A competência revela-se pela ação dos indivíduos e o trabalho deve ser feito com esses utilizando a tecnologia como um meio para ampliar suas capacidades, fazendo-os refletir sobre as práticas pessoais e profissionais para que construam formas cada vez mais eficientes de responder aos desafios do ambiente empresarial. Trata-se, assim, de observar na pesquisa até que ponto as experiências em curso têm alavancado processos de aprendizagem e se tais iniciativas estão se consolidando como uma cultura tecnológica em prol do desenvolvimento de competências gerenciais.

### **Estratégia de pesquisa e processo de investigação**

Trata-se de um estudo de caso qualitativo (GODOY, 2006), tendo em vista que se buscou analisar uma unidade particular em profundidade, a saber, um Programa de Desenvolvimento de Líderes (PL) à distância que se propõe a estimular a melhoria de competências profissionais. Dado que o estudo de caso qualitativo, de acordo com Godoy (2006, p.117), “tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais”, a metodologia foi adequada para discutir o desenvolvimento de competências gerenciais, na percepção tanto dos próprios usuários do Programa como dos responsáveis por seu desenvolvimento. Assim, a metodologia atende aos propósitos desse estudo pela análise crítica que se quer construir a partir da visão das pessoas envolvidas.

Foram considerados na análise não só o ambiente virtual de aprendizagem, mas também (a) o ambiente de trabalho dos entrevistados; (b) o processo de mudança pessoal e profissional dos sujeitos em estudo durante e após o final do Programa; e (c) a influência deste no espaço organizacional. A intenção foi compreender o modo como os sujeitos envolvidos na proposta – gestores, gerente de Recursos Humanos (RH) e desenvolvedores do ambiente de ensino – vivenciaram a experiência de participar desse Programa e de que forma

entendem que tal proposta permitiu alavancar o desenvolvimento de competências gerenciais. Por ser uma pesquisa qualitativa, não há a pretensão de apresentar dados mensuráveis e que possam ser generalizados, mas, sim, de problematizar um programa de desenvolvimento de competências gerenciais que se utiliza do *e-learning*.

Para alcançar os resultados pretendidos, foram eleitos os seguintes instrumentos para coleta de dados: (1) entrevistas não-estruturadas com quatro desenvolvedores do ambiente virtual de aprendizagem, a fim de compreender a estrutura e funcionamento deste; (2) em seguida, entrevistas semiestruturadas com a gestora do programa objeto de estudo, com a intenção de conhecer profundamente a percepção da organização sobre o Programa de desenvolvimento de Líderes (PL); (3) e, por fim, um conjunto de entrevistas semiestruturadas com seis gestores/participantes do programa, com o propósito de verificar as percepções desses sobre o Programa e o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

Além disso, foi analisado o sistema de *e-learning* utilizado pela organização, com o auxílio dos responsáveis pela área técnica, que apresentaram o funcionamento de cada ferramenta. Também foi considerada toda a estrutura do projeto, pois as atividades intercalam momentos presenciais e à distância influenciando-se mutuamente. É importante esclarecer que, apesar de o programa possuir outras frentes além do *e-learning*, o interesse da pesquisa se concentrou neste meio. A análise do Programa levantou os seguintes elementos: proposta pedagógica; instrumentos e recursos utilizados; modo de uso das ferramentas; e forma de interação entre as pessoas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Documentos empresariais com resultados parciais e finais do Programa também complementaram o estudo.

A análise de dados foi feita concomitante e após a coleta de dados no campo, o que permitiu buscar informações complementares que ajudassem na interpretação dos relatos das entrevistas e documentos. Seguindo os procedimentos convencionais de análise de dados qualitativos (FLORES, 1994), foram reduzidos e segmentados os dados provenientes das entrevistas e documentos em estudo, extraindo-se unidades de significados que permitiram compreender os sentidos manifestos nos discursos e nos documentos em investigação.

### **Análise e interpretação dos dados**

A pesquisa foi conduzida em uma instituição financeira privada multinacional com mais de 90 anos de existência e atuação em todo território nacional. Atualmente, possui cerca de 3.800 pontos de venda, atendendo a diferentes segmentos que prestam serviços aos seus

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

mais de 13 milhões de clientes divididos entre pessoas físicas e jurídicas. Segundo consta em seu *website*, ela é considerada uma das cinco maiores no Brasil no segmento em que atua.

A liderança, segundo os entrevistados, é vista como um dos pilares de sustentação da organização, recebendo atenção especial, principalmente no desenvolvimento das competências a ela relacionadas. Eles destacam ainda que a organização considera os líderes como responsáveis por inspirar, envolver e engajar as equipes para a realização da missão organizacional.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes (PL) tem como principal objetivo preparar os gestores da organização para atuar de forma estratégica em gestão de negócios e de pessoas a partir do desenvolvimento de competências gerenciais. Segundo a narrativa da gestora, a intenção do Programa é provocar mudanças de atitude, de comportamento, e promover o autoconhecimento por meio de vivências diferenciadas que os participantes vão sendo expostos. A intenção, complementa, é que estes profissionais possam, por conta própria, buscar seu aprimoramento contínuo.

O Programa foi iniciado em 2002, com duração de cerca de um ano por turma. Em sua concepção original, incluía quatro competências gerenciais que serviram como referência para a criação dos módulos presenciais: (i) análise estratégica; (ii) capacidade decisória e maturidade; (iii) influência e persuasão; (iv) e avaliação e desenvolvimento. As atividades são desenvolvidas em diferentes formatos, como: aulas presenciais; sessões de *coaching*; oficinas com temas específicos; plantão permanente para esclarecimento de dúvidas; avaliação contínua (*assessments*, avaliação 360°); suporte às novas responsabilidades assumidas durante o curso; atividades práticas realizadas no local de trabalho; e ambiente virtual desenvolvido especialmente para o projeto, que serve como apoio permanente.

Até o momento já houve quatro turmas, englobando gerentes de diferentes níveis, desde superintendentes até media gerência, com cerca de 650 participantes por turma. Os participantes foram todos indicados por seus superiores e possuíam, ao menos, seis meses na organização, boa avaliação de desempenho e efetiva gestão de equipe.

Uma das características do Programa é que se procurou utilizar, sempre que possível, profissionais externos à organização para a condução das atividades correntes, especialmente *coaching*, professores dos módulos presenciais e tutores para as atividades dos fóruns. De acordo com a gestora responsável, isso dá maior liberdade para que os participantes possam se expressar livremente, além de agregar experiências diferenciadas, que fazem com que os

gestores possam perceber que os conhecimentos de outros segmentos do mercado também podem ser válidos para solucionar seus problemas.

Cada gestor participa do Programa em três instâncias diferentes. A primeira, chamada de pequeno grupo, é composta por cerca de cinco participantes de uma mesma região geográfica. Essas pessoas realizam grande parte das atividades juntas e se encontram periodicamente, tanto presencialmente como no ambiente virtual, para trocar informações, percepções e experiências. A segunda instância de participação está nas turmas para os momentos presenciais, que são separadas de acordo com a região geográfica e podem englobar um grupo de cidades ou estados. Esse grupo não tem atividades de interação previstas no ambiente virtual. A terceira instância, chamada de grande grupo, com todos os participantes, só interage no ambiente virtual. Daí a grande importância desse espaço, pois ele viabiliza a troca de experiências entre todos, que podem se relacionar com colegas de qualquer lugar. Essa troca é estimulada pela equipe de gestão, para que eles possam aumentar sua rede de contatos e conhecer outras opiniões e soluções para os mesmos problemas. “Ter esses espaços faz com que essas pessoas troquem essas experiências, aprendam entre eles.” (Gestora do Programa).

De acordo ainda com essa Gestora, o ambiente virtual de aprendizagem – chamado também de *website* ou *site* pelos entrevistados, por estar hospedado na *Internet* – é um espaço importante para que todos os participantes possam trocar informações, o que seria muito difícil de acontecer de outra maneira. “As ações do *site* intercalam com todas as outras ações. Ele é a coluna da estrutura do Programa”, afirma a Gestora. O ambiente é o ponto central, onde tanto os participantes como a equipe de gestão podem acompanhar o desenvolvimento de todas as atividades, realizando parte dessas pelo próprio AVA ou tendo acesso a todas as informações das atividades desenvolvidas em outros espaços presenciais ou a distância (como as reuniões de *coaching*, que são realizadas por telefone). Este espaço virtual também possibilita o acompanhamento do desenvolvimento individual, feito pela equipe de gestão, por meio dos relatórios disponíveis no sistema.

O apoio é considerado como um fator-chave para o sucesso do Programa, pois, por mais que o profissional mude sua postura profissional de acordo com os conhecimentos adquiridos durante o Programa, a segurança na atuação dentro do novo perfil se deve, em parte, ao auxílio recebido, tanto de *coaching* quanto de colegas, consultores e de todos os recursos e ferramentas do ambiente.

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Na estrutura inicial, o ambiente virtual podia ser acessado diretamente pela Internet de qualquer lugar, inclusive fora da organização, com acesso restrito (é necessário o uso de senha pessoal). Na última turma, ele foi hospedado dentro da plataforma da instituição e só podia ser acessado internamente. De acordo com a gestora responsável, essa alteração teve de ser feita “por uma série de questões trabalhistas, que resultaram por trazer esse *site* para dentro da plataforma”.

Esse ambiente possui diversas ferramentas como currículo, agenda, comunidade, fórum de temas específicos e complementares aos módulos presenciais e biblioteca. Apesar de o ambiente possuir espaço para *chat*, este não é utilizado, segundo a representante da área técnica responsável pela manutenção do ambiente, por “problemas anteriores com a ferramenta”, que não se mostrou estável nos primeiros usos. Assim, apesar de existir essa opção de interação entre os participantes, ela não é utilizada nem foi substituída por outra que pudesse oferecer resultados semelhantes. Dessa forma, o ambiente não oferece oportunidade alguma de comunicação síncrona entre os participantes.

Na **agenda**, o participante encontra informações sobre cada atividade que deve realizar, como os objetivos pretendidos para cada ação, a duração estimada, os pré-requisitos, temas a serem tratados, dentre outras informações. Esse espaço também serve para marcar sessões de *coaching* e informar sobre as datas dos cursos presenciais. Um dos benefícios disso, segundo a Gestora do Programa, é possibilitar que o participante se programe para saber qual o melhor período para as demais atividades profissionais e pessoais, como férias, por exemplo.

O ambiente virtual também proporciona, no espaço **comunidade**, oportunidades de troca e de aprendizado entre os participantes, colocando-os em contato, em qualquer dia e horário, possibilitando debates e aprofundamentos de temas de interesse e permitindo a realização de trabalhos coletivos. Essa opção de relacionamento também ajuda na ampliação do nível de interação entre os participantes que estão em diferentes áreas, o que favorece o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da organização e maior efetividade na resolução de problemas. A ideia original, de acordo com a Gestora, é que este ambiente pudesse facilitar a criação de uma comunidade virtual de prática dos participantes, pois oferece uma série de ferramentas para auxiliar na interação entre eles. Assim, o correio do ambiente foi integrado ao *e-mail* usual do funcionário na instituição, facilitando a comunicação e diminuindo o tempo de resposta. Mesmo assim, a interação efetiva entre os participantes dentro do ambiente só acontece quando há um moderador e enquanto a turma

está ativa. Após o final do curso, não se tem um mínimo de contato entre os participantes que possa ser entendido como uma comunidade virtual.

Apesar de o ambiente virtual ser um espaço viável para diferentes tipos de experiência, que visam a facilitar o desenvolvimento dos participantes do curso, de acordo com a Gestora do Programa, menos da metade acessam-no com regularidade. Segundo ela, isso se deve, principalmente, ao fato de dois terços do grupo ser composto por profissionais das unidades de atendimento regionais espalhadas pelo país, que possuem um cotidiano muito corrido e com poucos momentos para acesso a Internet, que também é, em alguns casos, de baixa qualidade, o que dificulta uma participação mais efetiva.

Essas limitações, apesar de existirem, não seriam motivo suficiente para que as pessoas não acessassem ou deixassem de participar. De acordo com o Gestor participante 1, uma das pessoas que acessou o ambiente virtual com regularidade, este espaço:

[...] Foi um ponto focal de encontro das pessoas. Então, aqueles que tinham mais disponibilidade de tempo [...] Eu, por exemplo, entrava no *site* uma vez por dia pela manhã para poder fazer os meus registros no *blog* e assim por diante. No passado, a gente tinha algumas questões de fórum; então, assim, não era ao mesmo tempo, mas a gente deixava a nossa mensagem e o colega interagia com a gente durante o dia (Gestor 1).

Assim, como apresentado pelo gestor, o ambiente virtual possui o desenho necessário para que os participantes possam se encontrar virtualmente, independentemente de suas limitações (tempo, conexão, dentre outras) e interagir uns com os outros.

Cada **sala de fórum** conta com um facilitador externo à instituição, que deve dominar o assunto em discussão. As salas de fórum somente são abertas em momentos específicos e possuem um número restrito de vagas para a participação, que é voluntária, ou seja, cada pessoa interessada deve se inscrever previamente ao início da discussão e assumir, perante o grupo, seu papel ativo. As sessões permanecem ativas por um período de tempo determinado, garantindo que o tema não ‘esfrie’ e desinteresse os participantes. Todos os fóruns são assíncronos, com o facilitador somente acessando ao ambiente em dias e horários específicos.

A participação nas discussões sobre as práticas profissionais favorece a reflexão sobre a própria prática gerencial, a partir do momento em que cada participante deve expressar em palavras suas ações e discuti-las com os demais participantes. O fato de essa discussão ser assíncrona ainda dá a possibilidade de análise anterior à postagem da mensagem, levando a colocações mais expressivas e ricas de significado. De acordo com o Gestor 1, que participou ativamente dos fóruns:

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Laçava-se um tema lá do fórum, a gente participava, cada um dava a sua contribuição, mas ele era remoto. Então, eu colocava a minha opinião no fórum e um colega que lia a minha opinião poderia manifestar a opinião dele em cima da minha e sucessivamente, dias e dias, mas não era [em tempo real]. Então, se a gente tivesse, por exemplo, um fórum [em tempo real], eu acho que a gente teria mais condições de participar; seria mais rica a troca de experiências. (Gestor 1).

Para esse participante, o fórum foi um rico espaço de troca de ideias e poderia ser ainda melhor caso o tempo de resposta fosse menor. Apesar da flexibilidade temporal ser positiva para a reflexão, ela retarda o desenvolvimento do tema, que pode demorar dias ou até semanas para que se possa ter uma efetiva criação de conhecimento ou evolução do assunto. Para pessoas que acessam com mais frequência ao espaço virtual, essa espera pode ser angustiante, se há grande interesse ou urgência a respeito do que está sendo tratado.

A **biblioteca virtual** do Programa foi outro espaço importante no desenvolvimento dos participantes. Ela é coordenada pela equipe gestora, que é responsável por alimentar esse espaço de novas informações e sugestões de atividades. Mensalmente, há o envio de um jornal por *e-mail* a todos os participantes com dicas de leituras, de filmes e informações sobre as novidades na biblioteca.

Esse formato auxilia o grupo a se manter atualizado, além de estimular o hábito de leitura. “Eu comecei também a olhar dentro do PL a importância de a gente estar lendo também. Hoje eu estou lendo muito mais do que eu lia antes do Programa. Então, às vezes, pego alguns livros. Eu tenho lido bastante, mais do que eu lia.” (Gestor 5).

O fato de ser enviado um *e-mail* mensal também auxilia no vínculo entre o Programa e os participantes, que estão sempre sendo lembrados das atividades e dos objetivos deste.

O *site* estava lá para ser acessado a qualquer momento, mas eu realmente não acessava regularmente. Assim, todos os *e-mails* que eu recebia, com certeza eu lia porque tinha um artigo lá ou uma indicação de um livro. Eu comprei um livro e estou lendo um dos livros que foram indicados (Gestor 2).

Como um dos objetivos do Programa é auxiliar no autodesenvolvimento dos participantes, a biblioteca e os recursos utilizados para a divulgação dos materiais ajudam o gestor que busca se aprimorar, pois oferece um caminho de melhoria contínua, no qual ele pode sempre se manter atualizado.

As diferentes ferramentas e opções oferecidas pelo Programa estão dispostas de maneira a favorecer a interação entre os participantes. A forma como este foi desenvolvido e

as diferentes atividades que aconteceram, intercalando momentos presenciais e à distância em diferentes formatos (como aulas e reuniões presenciais, atividades no ambiente virtual, por telefone e *e-mail*) foi considerada positiva pelos entrevistados.

### **Dificuldades e desafios**

Há algumas dificuldades e desafios que foram levantados tanto pela equipe de gestão como pelos próprios participantes do PL. De acordo com a Gestora responsável pelo Programa, “existe uma primeira dificuldade que é tirar esses ‘caras’ do dia-a-dia, do trabalho deles”. Segundo ela, por mais que as atividades sejam planejadas com grande antecedência, muitas vezes uma reunião que o gestor participante considere importante pode fazer com que falte ao encontro presencial. “São pessoas extremamente comprometidas com o trabalho delas. Então, realmente é um dilema, a pessoa tem um sistema de metas que precisa cumprir”, afirma. Assim, por mais que a relevância do Programa se faça evidente, os objetivos e a métrica de avaliação do funcionário não se flexibilizaram. “São pessoas extremamente comprometidas, mas que, em uma ação educativa, isso às vezes, atrapalha, que às vezes toca o celular toda hora, a pessoa precisa sair. Essa eu acho que é uma das dificuldades.”

A participação, englobando a interação com os demais, conversação e reflexão sobre as práticas, é componente fundamental para o desenvolvimento das competências relacionadas à liderança. Dessa maneira, uma pessoa que deixa de interagir não só prejudica a si mesma como não contribui efetivamente para alavancar o desenvolvimento dos demais.

Ainda de acordo com a Gestora, “a outra dificuldade foi do próprio acesso ao *site*, de como fazer com que essas pessoas participem mais, interajam mais na comunidade do *site*”. O Gestor Participante 1, que foi da primeira turma do Programa e, conforme apontado anteriormente, participou ativamente das propostas do ambiente virtual, relata essa dificuldade com relação aos colegas com menor envolvimento.

Como nós fomos a primeira turma a participar do PL, meio que fomos cobaias de uma série de problemas assim. Então, o *site* demorava um tempo para se atualizar, a gente não conseguia manter uma interação maior com os colegas, porque as pessoas não entravam no *site* com a regularidade que seria produtiva para a gente manter uma interação mais próxima. Então, esses problemas estruturais de construção do *site*, isso tudo impactou de certa maneira negativa para a gente tirar mais proveito da ferramenta.

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os problemas de acesso ao ambiente virtual podem explicar parte da falta de interesse dos participantes. A facilidade de acesso, como indicador de usabilidade, é essencial para garantir o interesse de retorno das pessoas a qualquer endereço da Internet.

A falta de interação com o grupo traz uma sensação de isolamento que não é positiva para o tipo de trabalho pretendido, que é o desenvolvimento de competências gerenciais. O participante passa a ter menos oportunidades de reflexão sobre suas ações, já que não são exteriorizadas para o grupo e nem tem outras bases de comparação, já que desconhece ou conhece pouco as práticas adotadas pelos seus pares.

Outra questão que surgiu tanto nas entrevistas com os participantes como com a Gestora, foi a falta de apoio após o final do Programa. Segundo o Gestor Participante 6:

Depois do final do Programa, até foi colocado durante o Programa: ‘– *Olha, de repente, a cada semestre, tem uma reunião.*’ Mas havia uma ideia de que houvesse reuniões (não vamos chamar de reforço), mas [uma reunião] para não deixar morrer muitos dos temas ou [...] revendo alguns temas e refletindo como reforço. Mas não aconteceu, não aconteceu depois de 2007, não aconteceu mais nenhum evento voltado ao PL, para essas coisas, o que é uma pena.

Assim, após um ano inteiro de acompanhamento do desenvolvimento dos participantes, é realizada uma festa de formatura e não se fala mais do Programa, ou seja, não há mais acompanhamento dos participantes.

Apesar de algumas ações de melhoria ainda estarem em desenvolvimento quando do fechamento do Programa, de um dia para outro os participantes se veem sozinhos para seguir com as atividades que faltam desenvolver. Segundo o Gestor Participante 3, é necessária alguma forma de acompanhamento posterior “porque senão eu acho que [...] 10% vão continuar com o Programa, talvez o restante caia no esquecimento.” De acordo com o Gestor Participante 4:

Precisa de um *follow up* mesmo que seja através do *site* ou de alguma atividade de acompanhamento após seis meses. Como que uma maternidade: você gestou um líder e solta ao mundo. Mas tudo bem que você não precisa ficar acariciando, não como a mãe fica com o nenê no colo por seis meses. Mas após seis meses, você pode perguntar se ele está indo bem, se com aquilo ele teve sucesso no aprendizado dele. Eu tive que buscar isso e eu sei que a empresa também fornece isso para quem busca. Agora, sistemático ele não é.

O ambiente virtual foi ressaltado pelos entrevistados como um canal relevante que possibilitaria esse acompanhamento posterior. Mesmo que o acesso ao ambiente não seja

bloqueado após o final do Programa, por não haver ação sistemática, não há interesse de voltar a frequentar esse espaço.

A partir das observações apresentadas sobre as dificuldades e desafios do Programa em estudo, passa-se a analisar as competências desenvolvidas no Programa.

### **Competências desenvolvidas durante o Programa**

A análise das competências foi feita com base no modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (1998), a partir dos dados coletados durante as entrevistas.

A **reflexão**, considerada pelos autores como supermeta competência, foi recorrente nos discursos dos entrevistados, que entenderam que esta foi a maneira pela qual o desenvolvimento pessoal foi conduzido. Esta foi a base do PL, que se estruturou em atividades de reflexão sobre a vida do indivíduo como um todo, tanto quanto a suas práticas pessoais como profissionais, analisando-as e dando suporte para a construção de novas práticas. Dentro do AVA, essas ações se dão em diferentes espaços, especialmente no fórum, no qual os participantes compartilham informações, conhecimentos e práticas sobre diferentes aspectos da atuação profissional com todos os demais participantes do Brasil, com o auxílio de um mediador.

O PL me deu a oportunidade de eu rever muitas coisas pessoais que eu não estava trabalhando. Desde mudança de comportamento, desde você olhar uma coisa com um olho um pouco diferente, desde uma prática de um exercício físico que eu deixei de fazer. Acho que dá para fazer as duas coisas [cuidar do pessoal e profissional]. Então, o PL me abriu, me deu oportunidade de eu ver realmente muita coisa que eu não estava enxergando. E a gente está procurando agora, através dessa ferramenta, vamos dizer assim, desse curso, que, na realidade, ele foi um ano, entre troca inclusive de informação com os nossos *coachings* e tudo mais, deu uma oportunidade de eu mudar o meu comportamento. Então, quando você muda o seu comportamento, você obtém resultados até melhores. (Gestor 2)

Para o Gestor Participante 2, a reflexão levou-o a estruturar uma série de mudanças pessoais. Apesar de ter uma boa atuação profissional, ele tinha uma série de problemas de saúde e familiares. Isso foi trabalhado desde a primeira sessão de *coaching*, quando foi incentivado a refletir sobre os impactos desses problemas em sua vida como um todo. Ele relata, também, que só com o auxílio do Programa pôde ver que não precisava ‘abrir mão’ da saúde e da convivência com a família para ser um bom profissional.

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Porque você faz esses teus *links* com a vida. No dia-a-dia, com a tua prática profissional, levando essa reflexão que você faz com as pessoas, eu te diria assim, exatamente essa questão de dar espaço para o outro, de ouvir o outro, respeitar a opinião do outro e a participação, a história dele, a cultura dele, o que ele pode contribuir. Então, não ter aquele tipo de liderança – é o meu caso, por exemplo, eu atuava ali como gerente regional de operações. Muitas vezes, você chega com pacotes prontos, como se a tua experiência fosse se sobrepor em todos os momentos. É lógico que ela é extremamente válida, mas há abertura. Depois disso, inclusive [...] eu mudei algumas formas de trabalho, para você ter uma ideia. E foi uma das coisas que uma das vezes, nas reuniões, eu disse assim: ‘- [...] Às vezes, eu faço algumas coisas que eu acho até legal, mas você vê, eu estou olhando o meu mundo que está desse tamanho, porque eu estou deixando de ver outras pessoas que podem contribuir também.’ E realmente isso foi fantástico, porque a partir do momento que a gente começou a fazer essa parte, começou a surgir ‘N’ outros olhares. (Gestor 6).

Nas entrevistas com os participantes, em diferentes momentos, eles afirmaram que se tornaram mais abertos para analisar suas atividades e rever suas práticas, como em um processo contínuo, que foi iniciado a partir do Programa. Isso se torna mais evidente nos entrevistados que tinham finalizado sua participação há mais de um ano, mas que continuaram a rever suas práticas pessoais e profissionais. De acordo com Cheetham e Chivers (1996), cujo modelo teórico se estrutura nos trabalhos de Schon, para que a reflexão possa desenvolver competências ela deve ter foco na prática e resultar em ações diferenciadas, em novas formas de trabalhar, de agir. Assim, não é qualquer reflexão que desenvolve competências, mas, como se observou nos relatos e narrativas dos participantes, o exercício da reflexão levou a uma revisão em sua conduta como gestor, ou seja, os objetivos do Programa nesse aspecto foram bem sucedidos.

**Conhecimentos / Competências cognitivas:** Durante o Programa, houve momentos nos quais foram trabalhados os conhecimentos relacionados às atividades de gestão. Essas atividades estavam concentradas nos encontros presenciais, quando especialistas eram chamados para tratar de assuntos específicos. Os entrevistados se dividiram quanto à efetividade dessas propostas. Para alguns, foram extremamente válidos, especialmente pelo fato de que a visão dos especialistas é diferenciada, já que vêm de outra área (não financeira). Para outros, especialmente os que estão há mais tempo na organização, esses momentos de contato com especialistas agregaram pouco, pois eram informações que já haviam sido tratadas em projetos anteriores.

A biblioteca do ambiente virtual também foi responsável por trabalhar essas competências. Comentam os participantes sobre os boletins periódicos com novidades e dicas

de assuntos complementares para leitura e aperfeiçoamento. Pelo menos dois entrevistados disseram ter adquirido o hábito de leitura de materiais mais voltados às práticas profissionais durante o Programa e passaram a buscar nesses canais soluções diferenciadas para os problemas enfrentados.

As **competências funcionais** são específicas do cargo e, assim, adquiridas ao longo da vivência dos funcionários na organização. Elas foram trabalhadas especialmente pelos fóruns dos grupos de interesse no ambiente virtual, em temas como gestão do tempo, estruturação de *feedbacks*, entre outros. Nesse espaço foi explorada a troca de informações entre todos os participantes, de diferentes localidades e *backgrounds*, em temas relacionados ao cotidiano na organização.

No processo de discussão dos fóruns, os participantes tiveram que expressar suas práticas por escrito, forçando-os a explicitar conhecimentos tácitos e refletir sobre sua maneira de agir, frente à apresentada pelos demais participantes. Para muitos, a troca de informações e vivências foi importante, pois não tinham conhecimento do que outros faziam para solucionar problemas comuns e aprenderam a se ajudar, com dicas válidas e experiências diferenciadas.

Principalmente, você vê algumas coisas que você pensa, você vê o colega pensando igual, você vê outro colega pensando totalmente diferente sobre aquele tema de, por exemplo, liderança. A gente falou muito sobre isso. Às vezes, alguma pessoa entende o líder de uma forma e outro vai lá e complementa. Eu acho que os fóruns foram muito importantes para a gente entender essa grande diversidade que a gente tem. E nos fóruns também não participava só a nossa turma da região. O PL tinha região: era Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, era só mais a região Sul, mas nos fóruns também tinha as outras turmas, que também participavam. Então, isso dava uma riqueza ainda maior para o programa. E, para mim, por exemplo, hoje estou trabalhando na Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas, isso é fundamental. Que agora que eu consegui, mais ou menos, ter tido esse contato, a gente consegue entender algumas características, algumas coisas e como posso lidar com essas diferenças de cultura, diferenças de hábitos de região para região. (Gestor 5)

Nas falas dos entrevistados pode ser observado que houve o desenvolvimento de **competências pessoais e comportamentais**, especialmente em pontos como a empatia, relacionamento interpessoal, autoconfiança, habilidade para prestar atenção aos outros em diferentes sentidos (como emocional, expectativas, anseios e dificuldades).

Profissionalmente, ele [o Programa] me ajudou nesse sentido, mudança de comportamento. Se tiver uma palavra-chave que eu colocaria em tudo isso é mudança de comportamento, atitude mesmo. Atitude de mudar, quer dizer,

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

tem que partir de mim, eu é que posso mudar, ninguém pode me mudar, eu é que tenho que mudar. Então, a atitude tem que ser minha, eu tenho que ter atitude para fazer o exercício físico, eu que tenho que ter atitude de tratar as pessoas diferente, eu que tenho que ter a atitude de fazer o meu *marketing* pessoal, eu que tenho que ter atitude de fazer o relacionamento com as pessoas. (Gestor 2).

A fala do Gestor Participante 2 expressa o que outros entrevistados também disseram com outras palavras, ou seja, que as mudanças deveriam partir deles mesmos, que cada um é responsável por seu desenvolvimento e melhoria contínua. Eles relacionaram as mudanças ocorridas nessa área como sendo fruto, especialmente, do trabalho de *coaching*. De acordo com o Gestor Participante 1:

No meu ambiente de trabalho, eu consegui enxergar as pessoas de outra maneira. Então, a rigidez com que eu tratava as pessoas no sentido de: ‘– Ah, eu tenho uma meta para ser atingida, eu vou buscar o comprometimento das pessoas de uma mesma maneira.’ Tudo isso a gente muda a forma de ver, você começa a perceber que cada pessoa reage de uma maneira diferente. Você tem um jeito de falar com uma pessoa que não pode ser o mesmo jeito de falar com outra. Você tem a questão de identificar as qualidades que cada pessoa têm, que são diferentes umas das outras. Então, uma tem uma visão mais agressiva do negócio, a outra tem uma visão mais realista, a outra tem uma visão mais sentimental... [...] A gente consegue extrair das pessoas aquilo que elas têm de melhor para produzir o melhor resultado no final do trabalho.

Assim como os participantes anteriores, outros entrevistados informaram que passaram a ter um relacionamento diferente com suas equipes. Enfatizam, por exemplo, o respeito a opiniões diferentes, a maior liberdade para que cada membro da equipe realizasse as tarefas e até o auxílio ao crescimento profissional desses. A autoconfiança também esteve presente na narrativa dos entrevistados. De alguma maneira, todos conseguiram expressar seu crescimento nessa competência, como relata o Gestor Participante 4:

[...] Eu acho de tudo que eu consegui no PL foi a autoconfiança que me levou a conquistar novas coisas aqui dentro. Após o término do Programa, eu fui reconhecido nessas habilidades que eu não tinha desenvolvido e o meu amadurecimento foi brutal. Tanto que me levou em um curto espaço de tempo para outro nível executivo que eu estou hoje.

Apesar da organização não ter uma avaliação formal sobre os resultados do Programa e as competências que foram desenvolvidas, os participantes entrevistados conseguiram expressar seu crescimento como líder. Este mesmo gestor ainda complementa:

Antes do PL, eu colocava certos limites para mim, para minhas competências, que eu achava que eu não tinha, que o desafio sempre que [...] era maior do que as minhas habilidades, mesmo sendo uma pessoa competente. Então, eu quebrei algumas amarras e estabeleci desafios de alta performance para mim, não só aqui dentro, como academicamente também (Gestor 4).

Foram muitas as mudanças relatadas pelos entrevistados para as competências pessoais e comportamentais. De modo geral, eles descrevem uma mudança na forma do gestor de se ver, agregando novos desafios a serem vencidos e novos planos para o futuro.

As pessoas percebem assim. Eu era uma pessoa mais tímida, mais retraída. Hoje eu sou uma pessoa mais espontânea, sou uma pessoa que tem menos dificuldade de me expressar com os colegas, eu trabalho mais a transparência no relacionamento. Então, isso tudo facilitou muito, ampliou a minha rede de relacionamento, eu consegui desenvolver relações com pessoas que eu considerava difíceis de ter um relacionamento. [...] Isso tudo favoreceu para mim. Os meus subordinados percebem uma franqueza maior na hora de estar me colocando em relação a eles, em dar *feedback*, essas coisas. Então, eu acho que com certeza contribuiu e as pessoas percebem a diferença, em função do treinamento que eu participei (Gestor 1).

De acordo com a Gestora do Programa, muitos colaboradores demonstraram interesse em participar do PL após perceber mudanças de comportamento em seus superiores e pares. “Então, você provoca mudança na outra pessoa também. Você passa a ter essas atitudes diferenciadas, você começa a mudar algumas coisas.” (Gestor Participante 6). Para este participante, ocorreram mudanças profundas em sua maneira de se relacionar com as demais pessoas de seu universo profissional.

As **competências éticas e valores** permearam, de alguma maneira, o desenvolvimento das demais. Isso pôde ser observado nos relatos que denotavam maior respeito às diferenças, na valorização da opinião dos demais, no respeito ao ser humano e na busca por uma melhoria na qualidade de vida, tanto dentro como fora da organização. O foco de algumas ações do Programa estava voltado para essas competências, especialmente nas oficinas de qualidade de vida e diversidade. A hierarquia de valores dos participantes também parece ter sido de alguma forma alterada, já que os relatos dos participantes sugerem que passaram a priorizar seu papel na organização, na família e nos locais onde atuam de outra forma.

O que eu sempre afirmo do PL, eu digo assim: ‘– *Cara, realmente ele mudou a tua visão.*’ Tanto pessoal, no teu relacionamento social, teu relacionamento com a família, da maneira como você passou, que você passa a olhar as

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

peçoas de uma forma ou a respeitá-las no seu espaço de forma diferente. Isso é indiscutível, porque não tem, não existem duas coisas, você é uma pessoa aqui no profissional e outra pessoa no [ambiente fora da empresa]. Então, isso é lógico, refletiu no teu dia-a-dia de trabalho, principalmente, em ouvir as peçoas, criar mais espaço, respeitar mais a opinião do próximo. Porque cada reunião, cada tema te trazia para uma reflexão da vida. (Participante 6)

O conjunto das quatro dimensões anteriores (competências cognitivas, funcionais, pessoais e éticas) levam ao desenvolvimento de **competências de âmbito profissional**. Como apresentado anteriormente, todos os participantes entrevistados afirmaram que mudaram, de alguma forma, sua atuação profissional. De maneira geral, os participantes entrevistados deixam transparecer em suas falas uma maior segurança no cargo e na condução das atividades profissionais, como fruto da percepção dos resultados das alterações efetuadas, especialmente na gestão da equipe.

Percebeu-se, também, uma grande quantidade de esforços empreendidos no desenvolvimento de algumas **metacompetências**, como o autodesenvolvimento, a comunicação e a busca por soluções diferenciadas para os problemas enfrentados pelos gestores participantes no dia-a-dia profissional.

Nesse sentido, muitas atividades do Programa auxiliaram na tomada de consciência sobre a responsabilidade pelo autodesenvolvimento, especialmente, o *coaching* e o ambiente virtual como um todo, uma vez que nenhuma das atividades desenvolvidas nesse espaço era mandatória, mas estavam abertas a qualquer interessado e visavam ao desenvolvimento pessoal de algumas áreas específicas relacionadas à gestão.

[Eu percebi] Que eu me desenvolvi muito como pessoa, eu resgatei algumas coisas que eu não fazia e hoje eu estou fazendo, praticando. Vou te dar um exemplo disso: *marketing* pessoal, por exemplo. Uma coisa que, de repente, eu não fazia ou não estava preocupado até em fazer. E hoje, de repente, a gente acha que é necessário você fazer, desde que você não ultrapasse alguns limites, desde que você faça a coisa como deve ser feita. [...] Se você desenvolveu um trabalho, se o trabalho deu um resultado e esse resultado fez bem para você e para a organização, ele tem que ser mostrado, tem que ser valorizado. (Gestor 2)

O Programa permitiu que esses profissionais identificassem aspectos importantes para seu crescimento profissional, o que desencadeou iniciativas de autodesenvolvimento. O papel da biblioteca virtual do Programa também foi essencial como coadjuvante neste processo. Ela foi indicada pelos gestores como sendo responsável pela aquisição do hábito da leitura, especialmente, em textos relacionados à área, o que ocasionou também a busca pela melhoria

contínua via literatura e um maior contato com soluções de outras áreas. “[...] Eu acho que a gente está muito mais preparado é para mudança. E hoje a gente diz: ‘– *Se acontecer, eu estou preparado para isso, estou preparado para aquilo*’ Isso o PL foi fundamental.” (Gestor 5).

O desenvolvimento da comunicação também se fez presente durante todo o Programa, quando os gestores tiveram diferentes oportunidades de diálogo entre eles e com agentes externos. O contato com consultores externos oriundos de outras áreas profissionais, tanto nos momentos presenciais como nos fóruns, também foi relacionado à aquisição de visões diferenciadas para a solução de problemas.

**Influências do contexto / ambiente:** O Programa surgiu por solicitação do presidente da instituição, para o aprimoramento das competências já existentes e desenvolvimento de novas competências dos principais líderes, para a adequação a um novo posicionamento organizacional. Dessa maneira, o PL sempre teve muito apoio organizacional e interesse de ser bem sucedido. O contexto profissional/organizacional foi fator determinante da estruturação do Programa e exerceu grande influência.

Por maiores que fossem os interesses da alta cúpula com relação ao sucesso do Programa, os ambientes, tanto presencial como virtual, também exerceram influências negativas. Destacam-se, nesse sentido, as interrupções dos momentos presenciais – que impactavam o desempenho e entusiasmo do grupo de participantes – e na restrição imposta ao ambiente virtual de aprendizagem – que passou a ser acessado somente de dentro da organização, para evitar problemas trabalhistas, o que diminuía sensivelmente o grau de participação dos envolvidos, tendo que se restringir a atuar apenas nos ‘horários livres’ do expediente. Essas obstruções refletiram no aproveitamento e no desempenho dos participantes do Programa.

Por outro lado, o AVA também foi avaliado positivamente enquanto espaço de aprendizado próximo ao ambiente profissional, de multiplicação das informações com outras pessoas, de aquisição de novos hábitos, como o de leitura, e de troca de informações e experiências com outros participantes.

**Motivação/Personalidade:** Como apresentado anteriormente, o Programa surgiu por desejo político, como uma ação que deveria ser feita pelos profissionais indicados. Assim, alguns entrevistados afirmaram que, ao iniciar, acreditavam que esta seria somente mais uma ação educativa como tantas outras que já tinham feito pela organização. Especialmente para os que participaram das primeiras turmas, a motivação era extrínseca e relacionada ao contexto de criação do Programa.

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Isso se alterou com o desenvolvimento das demais turmas. Todos os entrevistados afirmaram que, após conhecerem a amplitude do Programa e participarem das primeiras ações, a motivação foi outra, pois perceberam que este programa seria importante para seu crescimento, não só profissional, mas pessoal. O impacto inicial foi diferente para os que participaram das turmas subsequentes. Para estes, o fato de ser indicado foi um fator de grande satisfação que reverteu em maior motivação, pois já conheciam o Programa e já tinham percebido os resultados em seus colegas que vivenciaram essa experiência, especialmente seus superiores.

A motivação dos participantes durante o Programa pode ser percebida pela baixa taxa de desistência (menos de 10% não terminaram), apesar da duração longa, exigindo uma participação efetiva e sistemática de pessoas que possuem um cotidiano profissional atribulado, como relatado pela gestora do Programa.

### **Considerações Finais: limites e possibilidades do desenvolvimento de competências associada à cultura tecnológica**

Voltando à questão que iniciou a pesquisa, o que se pode dizer sobre os limites e possibilidades do desenvolvimento de competências fundamentado em uma cultura tecnológica? Do ponto de vista das possibilidades, pode-se dizer que a experiência em análise revelou que o uso das ferramentas tecnológicas no Programa de desenvolvimento de Lideranças não foi marginal. Enquanto proposta formativa, atendeu em grande parte a aspectos fundamentais estabelecidos pela literatura no que diz respeito às condições necessárias para o desenvolvimento de competências.

Tomando-se por base a definição de que competência é ação, mobilização de conhecimentos (ZARIFIAN, 2001; Le BOTERF, 2003) a experiência em estudo mostrou que os participantes tiveram oportunidades de pôr em prática os conhecimentos adquiridos, rever suas ações e posicionamentos frente à equipe, em um processo de reflexão contínua e comunicação, estas últimas consideradas, inclusive, supermeta competência na perspectiva de Cheethan e Chivers (1998). Assim, a proposta foi robusta.

Outro aspecto positivo foi a possibilidade de troca de experiências e informações entre os gestores, o que estimulou a emergência de novas soluções para problemas comuns, denotando um processo de ajuda mútua e construção coletiva. Mais do que isto, ao colocarem em comunicação colegas de trabalho de diferentes regiões geográficas do país, o Programa

permitiu que os gestores tivessem a chance de conhecer muito mais a empresa em que trabalham, identificando, divergências de pensamentos e práticas. Neste caso, a mídia foi facilitadora de um processo de aprendizado (JOIA COSTA, 2007).

A variedade de ferramentas, canais de aprendizagem e fontes de informação (fóruns, biblioteca, *coaching*, encontros presenciais) também permitiu que os gestores tivessem acesso a um amplo leque de experiências significativas (PERRENOUD, 2000),

Não só esta diversificação de ferramentas foi relevante, como também o conteúdo que permeou a tecnologia, já que, como se viu, abarcou todas as dimensões de competências consideradas por Cheethan e Chivers (1998): cognitiva, funcional, pessoal e ética/valores. Destacou-se, neste sentido, a ênfase do Programa no indivíduo, no sujeito e não só no profissional corporativo. A ferramenta tecnológica estava associada com uma proposta de desenvolvimento considerada pelos participantes como enriquecedora, já que possibilitou discussões sobre diversidade, qualidade de vida, respeito, que levaram alguns deles a declararem que mudaram seu comportamento, tanto em relação a sua vida pessoal como com a sua equipe de trabalho.

E quanto aos limites, o que o estudo sinalizou? Embora o Programa promova a troca de experiências e informações entre os participantes, instigando um processo de colaboração entre seus membros, o compartilhamento de informações e a construção coletiva de conhecimento se revelaram, por vezes, críticas, conforme se mostrou nas análises. Nem sempre houve um engajamento do conjunto de gestores que, em boa parte, disponibilizaram pouca energia e tempo tanto nos encontros virtuais como presenciais. Isso significa que, a despeito da qualidade do Programa observado pelos gestores, suas vantagens, o que se viu retratado foram problemas estruturais de tempo e de competição entre atividades educativas com as metas de trabalho (MAMLOUK E DHAOUAD, 2007). O uso da tecnologia não contribuiu neste aspecto, o que já era de se esperar, dado que uma experiência à distância pode, por vezes, exigir mais esforço e tempo de dedicação do que um programa presencial. Não houve por parte da empresa nenhum movimento de revisão de métricas ou flexibilização de objetivos que permitisse aos funcionários usufruírem plenamente do sistema tecnológico. Embora a adoção de tecnologias da informação esteja a serviço da estratégia da organização, motivo pelo qual foi implementada, as condições de trabalho seguem sem priorizar esse espaço de formação, mais uma vez, a tecnologia não resolveu a equação entre tempo para desenvolvimento e tempo para o trabalho.

## LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Por mais que os participantes tenham compartilhado muitas experiências elas só aconteceram com o auxílio de um facilitador e nos momentos previstos para interação. Após o término do PL não houve esforços para sua continuidade por parte dos gestores. A dependência de *coaching*, de monitoramento contínuo, e o fato de não terem se constituído em uma comunidade virtual de gestores, indicam que o grupo de gestores não se tornou ‘maduro’ o suficiente para sobreviver sem a figura de um líder. Enfim, parece que não houve o estabelecimento de um objetivo comum pelo grupo, nem mesmo se conseguiu criar uma cultura tecnológica voltada ao desenvolvimento.

No que diz respeito às questões de autonomia pode-se configurá-la nesta experiência como relativa, já que os gestores não participaram da concepção e do desenho do Programa, nem mesmo tinham um grau de liberdade tal que permitisse ir muito além da estrutura proposta pelos mentores do PL. Esse é um ponto crítico que a literatura em competências tem chamado a atenção (GRAHAM; TARBELL, 2006), já que pode levar a um descasamento entre as necessidades dos gestores e o que o programa se propõe a desenvolver, comprometendo a construção da competência. A experiência virtual não avançou, neste sentido, ao que se observa nas práticas de desenvolvimento presenciais.

Frente ao exposto, apresenta-se um quadro-síntese dos limites e possibilidades para o desenvolvimento de competências gerenciais em uma cultura tecnológica:

<b>LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	
<b>LIMITES</b>	<b>POSSIBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas técnicos com a ferramenta podem trazer menor interesse na participação.</li> <li>• Conflito entre o tempo necessário para participar de ações de desenvolvimento previstas no Programa e tempo para as atividades do cotidiano profissional.</li> <li>• Necessidade de acompanhamento por agentes externos, ao menos até que o grupo tenha maturidade de uma comunidade virtual de aprendizagem.</li> <li>• Falta de interesse pessoal e autonomia para buscar seu próprio desenvolvimento, dentre todas as opções oferecidas pelo ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio na mobilidade geográfica, por meio de maior contato com outras realidades profissionais.</li> <li>• Troca de conhecimentos e aprendizado de soluções diferenciadas.</li> <li>• Ampliação da visão da organização, agregando conhecimento global da mesma para além das fronteiras regionais.</li> <li>• Capacidade de acompanhamento do desenvolvimento individual e grupal, por meio dos registros do sistema.</li> <li>• Registros das práticas organizacionais de</li> </ul>

<p>virtual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de uso das informações geradas pelos gestores durante a análise/reflexão sobre as práticas profissionais. O conhecimento organizacional que poderia ter sido agregado com os relatos feitos no ambiente foi desperdiçado.</li> <li>• Falta de continuidade após o final do Programa.</li> </ul>	<p>maneira espontânea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de desenvolvimento contínuo e de amplo alcance, com cada ação podendo atingir todos os envolvidos.</li> <li>• Maior proximidade com a prática cotidiana, pois os envolvidos não precisam deixar seu local de trabalho para participar das ações de desenvolvimento.</li> </ul>
--	--

Fonte: autores

As considerações apresentadas até aqui permitem afirmar que o *e-learning* pode estar a serviço do desenvolvimento de competências gerenciais, ao promover situações de aprendizagem que instiguem e mobilizem à ação. No entanto, como se viu na organização em estudo, a falta de uma cultura tecnológica que norteasse o uso das diferentes ferramentas e estimulasse os gestores a tirar melhor proveito das funcionalidades disponíveis no ambiente virtual, limitou o potencial do Programa. Os usos estabelecidos para as ferramentas tecnológicas são determinantes para o sucesso desta experiência (JOIA COSTA, 2007). Neste caso, a própria organização tem de desenvolver competências no sentido de superar os limites apresentados e alavancar as possibilidades que a ferramenta oferece.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.E.G. Educação a distância na Internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. **Educação e Pesquisa**, v.29, n.2, jul./dez., 2003.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (org) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 05, 1996.

\_\_\_\_\_. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of european industrial training**, v.22, n. 7, 1998.

LIMITES E POSSIBILIDADES DO E-LEARNING NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

DELORS, J. et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: UNESCO, MEC, Cortez Editora, 1999.

DUPRET, L.M.; BARILLI, E.C. Distance learning for the health area. In: LITTO, F.M., ROMA, B. **Distance learning in Brazil**: best practices 2006. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos** – Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAHAM, M. E.; TARBELL, L. M. The importance of the employee perspective in the competency development human resource professionals. **Human Resource Management**, v. 45, n.3, 2006.

INOUE, V. Tecnologias para e-Learning: introducción y escenario actual. **Learning Review**, Informe Especial número 2, 2008.

JOIA, L.A.; COSTA, M. de F.C. Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo a distância via web. **RAP**, v. 41, n. 4, Jul/Ago, 2007.

KENSKI, V. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas, SP: Papirus, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINSTEAD, S. Developing Management Meta-competence: can distance learning help? **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n.6, 1990.

LUCA, R. de; Educação a distância: ferramenta sob medida para o ensino corporativo. In: SILVA, M. (org). **Educação Online**. São Paulo: Edições Loyola, 2003. p. 447-457.

MAMLOUK, Z.B.A; DHAOUADI, N. E-formation et développement des competences. **Revue des Sciences de Gestion**. V. 226/227, jul-oct, 2007.

MARTINS, H.G. Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas. In: LITTO, F.M., FORMIGA, M.M.M. (orgs). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 224-229.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and development**. v.51, n.5, May, 1997.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PILLA, B.S.; NAKAYAMA, M.K.; OLIVEIRA, P.C. Desenvolvimento de um sistema de avaliação de *e-learning* corporativo. In: Congresso Internacional de Educação a Distância, 13º, 2007, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba, ABED, 2007. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/552007121331AM.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2008.

ROSENBERG, M. **e-LEARNING**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SANDBERG, J.; Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. v.43, n.1, February, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

---

<sup>i</sup> O termo *e-learning* é utilizado neste artigo como sinônimo para educação a distância *on-line* (conectados a uma rede digital).