

**TREINAMENTO E-LEARNING: a gestão do conhecimento aplicada a uma
empresa do setor imobiliário**

Maria Alexandra Azevedo Paiva Santos¹

Lana Mara Rodrigues Rego Varizo Tavares²

RESUMO

Este artigo teve por finalidade explicitar como o modelo de treinamento *e-learning* pode contribuir com a gestão do conhecimento organizacional. Foi analisada a capacidade de uma organização em operacionalizar o conhecimento organizacional e como uma ferramenta virtual consistente pode auxiliar a disseminar e maximizar o conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual corporativo. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, buscando através deste artigo, compreender como a empresa tem gerenciado seu conhecimento, a partir da estruturação do *e-learning* nas ações de treinamento. Diante do cenário atual, a pesquisa objetivou mostrar como a propagação do conhecimento de forma mais dinâmica e flexível transforma-se em vantagem competitiva. Ao analisar a importância do *e-learning* no contexto organizacional, o estudo buscou conhecer o desempenho empresarial em relação ao uso desse novo modelo de treinamento e como gestores e colaboradores avaliam a agregação de valor da ferramenta. Os resultados alcançados com este trabalho apresentam-se parcialmente em conformidade com a pesquisa teórica, visto que, a empresa em questão ainda está em processo de investimento em tecnologia voltada para a gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento. *E-learning*. Gestão do conhecimento.

¹ Aluna concluinte do curso de Bacharel em Administração da Universidade Estácio de Sá (2018). E-mail: maleaps@gmail.com

² Professora Doutora e Orientadora do artigo da Universidade Estácio de Sá.

INTRODUÇÃO

O tema *E-learning* apresenta-se oportuno, dado que é uma tendência de relevância na educação corporativa. Nesse contexto, a necessidade de propagar o conhecimento de forma cada vez mais dinâmica e flexível faz com que as empresas venham investindo em ferramentas e soluções mais atrativas para a capacitação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Nos dias de hoje, essas soluções estão atreladas ao uso da internet na disseminação do conteúdo, o que vai ao encontro do conceito de *e-learning*.

Na contemporaneidade, o cenário competitivo entre as organizações faz com que o conhecimento seja um fator cada vez mais estratégico. Isso ocorre em função de uma nova mentalidade de gestão, com base na velocidade das mudanças, nas constantes inovações tecnológicas, na conectividade associada a formas e meios de comunicação e na competitividade baseada em aprendizagem. Desta forma, a gestão do conhecimento tem se tornado cada vez mais necessária para empresas que desejam preservar seu capital intelectual, bem como para a aplicação de novas metodologias de treinamento.

Durante muito tempo, as organizações depreciavam-se continuamente em seu valor tangível e passavam a valer cada vez menos, a não ser que se reinventassem continuamente. Hoje, o capital intelectual mostra uma pujança impressionante: ele vale na medida em que se distribui dentro da organização e se transforma cada vez mais em produtos e serviços e em criatividade e inovação (CHIAVENATO, 2015).

Esta pesquisa objetivou explicitar como o modelo de treinamento *e-learning* pode contribuir com a gestão do conhecimento organizacional. Diante deste objetivo, buscou-se responder às seguintes questões: como a utilização de uma ferramenta virtual de *e-learning* pode ajudar a capacitar e desenvolver os recursos humanos? E como uma equipe de colaboradores bem treinados pode transformar-se em vantagem competitiva?

A metodologia de pesquisa usada foi o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica, onde através do método qualitativo, buscou-se entender como a

empresa BARRA S.A.¹ tem realizado a gestão do conhecimento organizacional e como tem capacitado seus colaboradores. Os dados secundários foram coletados através de livros bibliográficos, sites de revistas especializadas, documentos, indicadores e avaliações internas da empresa estudada, além das fontes primárias: entrevistas realizadas com os gestores da área de Treinamento da organização. Dessa forma, ao desenvolver essa pesquisa foi possível analisar a aplicabilidade dos aspectos teóricos estudados no contexto organizacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 TREINAMENTO

Treinamento constitui processos de aprendizagem, os quais estão assimilados com a mudança no comportamento de um indivíduo pela aplicação e desenvolvimento de novas habilidades, atitudes, conhecimentos e competências (CHIAVENATO, 2014).

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 312), “o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional [...]”.

Para Araújo e Garcia (2009), o treinamento é um processo de aprendizagem voltado para o condicionamento de pessoas, ou seja, para a execução de tarefas. Trata-se de uma ação voltada ao crescimento do indivíduo em nível de conhecimento, aprendizado de novas habilidades e sobretudo em construir competências individuais. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. XX), significa “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

¹ BARRA S.A. – Nome fictício adotado para preservar a imagem da empresa estudada.

1.2 E-LEARNING

E-learning: corresponde a um modelo de ensino não presencial realizado por mídias eletrônicas o qual apresenta uma grande variedade de soluções que aumenta o desempenho e o conhecimento de pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Para Rosenberg (2002), o termo *e-learning* refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer diversas soluções de aprendizado que vão além dos padrões convencionais de treinamento e que melhoram o conhecimento e o desempenho. Segundo Soeltl (2010), trata-se do uso da tecnologia em prol do processo de desenvolvimento das pessoas e traz uma perspectiva inovadora para promover a produtividade e a competitividade das organizações.

No Brasil, começou de forma ainda inibida nos anos 90, mas hoje apresenta um ritmo acelerado de crescimento, que propiciou amadurecimento e experiência para seu desenvolvimento e aprimoramento (ANDRADE; BOAS, 2009). Em 2008, com a vinda de Marc Rosenberg ao Brasil e o lançamento do seu livro “Além do *e-learning*”, a prática dessa modalidade integrou-se ao contexto do aprendizado, contribuindo de forma decisiva para ampliar o entendimento do conhecimento no ambiente formal, também chamado institucional (SOELTL, 2010).

1.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Chiavenato (2014) define conhecimento como informação estruturada e capaz de agregar valor e gerar riqueza. Para ele, o conhecimento somente será produtivo se produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza.

Para Drucker (1983 apud CHIAVENATO, 2014, p. 338), “o conhecimento é a informação que transforma um indivíduo ou uma instituição no sentido de realizar ações, ou em dotar-se da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.”

Já a gestão do conhecimento é um processo no qual as empresas produzem valor a partir do seu capital intelectual e dos seus ativos intelectuais (CHIAVENATO,

2014). Para o autor, o conhecimento precisa ser administrado, ou seja, planejado, organizado, dirigido e monitorado.

Stewart (1998) apregoa que quanto mais uma organização domina o conhecimento, maior será sua vantagem competitiva no mercado. Para ele, o conhecimento é vital porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: *Know-how* técnico, projeto de produto, estratégias de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. O autor encerra afirmando que a inteligência humana está por trás disso tudo. Assim, o conhecimento é essencial sobretudo na era da informação, na qual:

[...] O mundo está mudando com uma rapidez incrível: a aceleração das mudanças é cada vez maior e mais intensa. No mundo globalizado a única constante é a mudança constante, a qual está se tornando cada vez mais rápida e profunda, veloz e descontínua. O ambiente de negócios também está mudando incrivelmente: entramos na Era da Informação e estamos deixando a Era Industrial para trás. Na Era Industrial predominavam os ativos tangíveis e os bens físicos, como máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas e capital financeiro. Na Era da informação, estão predominando ativos intangíveis e bens intelectuais. O Capital Intelectual está em alta. Cada vez mais, as organizações estão aumentando seu valor patrimonial por meio de ativos intangíveis e intelectuais. O conhecimento está se tornando a moeda mais importante do terceiro milênio (CHIAVENATO, 2014, p. 15).

Ainda para Chiavenato (2014), um dos desafios que as empresas enfrentam ao aplicar a gestão do conhecimento é criar uma infraestrutura administrativa, pois este ofício exige alto controle e custo, já que envolve a criação de redes, banco de dados, estações de trabalho, entre outros recursos. Deste modo, para obter um maior controle da gestão de seu capital intelectual, muitas empresas desenvolvem novas soluções de aprendizagem.

Segundo Davenport (1998), o homem possui conhecimentos acumulados de toda a sua cultura, vivência e das informações absorvidas diariamente em suas atividades. Desta forma, todo este conjunto de conhecimentos precisa ser compartilhado, para que possa ser mapeado e transformado em patrimônio corporativo.

2 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da abordagem realizada no referencial teórico e dos dados apurados com o estudo de caso, verificou-se que a estruturação do *e-learning* como uma nova ferramenta de treinamento na empresa BARRA S.A. possibilitou a criação de um ambiente de aprendizagem contínua e a operacionalização do conhecimento organizacional, transformando-o em capital intelectual corporativo.

No contexto organizacional, pôde ser observado que o conhecimento da BARRA S.A. é gerado através de treinamentos sobre produtos imobiliários da empresa, como por exemplo: desenvolvimento de uma série de treinamentos sobre os chamados “condomínios-bairro”, ação que proporcionou o capacitação e certificação da sua equipe de corretores de imóveis, denominada “equipe *HOUSE*”, quanto aos detalhes dos produtos. Tais dados podem ser justificados pelo controle de indicadores desenvolvidos pela empresa, são eles: aderência às ações de treinamento, satisfação dos treinamentos e efetividade dos treinamentos. Esses indicadores são discutidos pela gestão da área de Treinamento e posteriormente são propostos planos de ações para eventuais inconsistências com as metas estabelecidas.

Na análise dos resultados obtidos na equipe *HOUSE*, através da pesquisa feita na BARRA S. A., percebeu-se que a estruturação do *e-learning* como novo modelo de treinamento gerou uma grande transformação na forma com que o capital humano da empresa absorve o conhecimento. Os impactos alcançados foram através da consolidação de uma cultura de aprendizagem que valoriza a capacitação contínua e minimiza os erros, além da disseminação do conhecimento com maior agilidade e flexibilidade, tendo menor impacto na rotina dos colaboradores e potencializando os resultados.

Porém, acerca do investimento em tecnologia, observa-se que a empresa opta por utilizar recursos já disponíveis, evitando o custo com fornecedores. Desta forma, utiliza uma ferramenta *e-learning* gratuita, denominada BARRA TREINA e gerenciada pela equipe de Tecnologia da Informação (T.I.). A figura 1 aborda os

aspectos positivos e negativos que envolveram a estruturação do BARRA TREINA como novo modelo de treinamento na BARRA S.A..

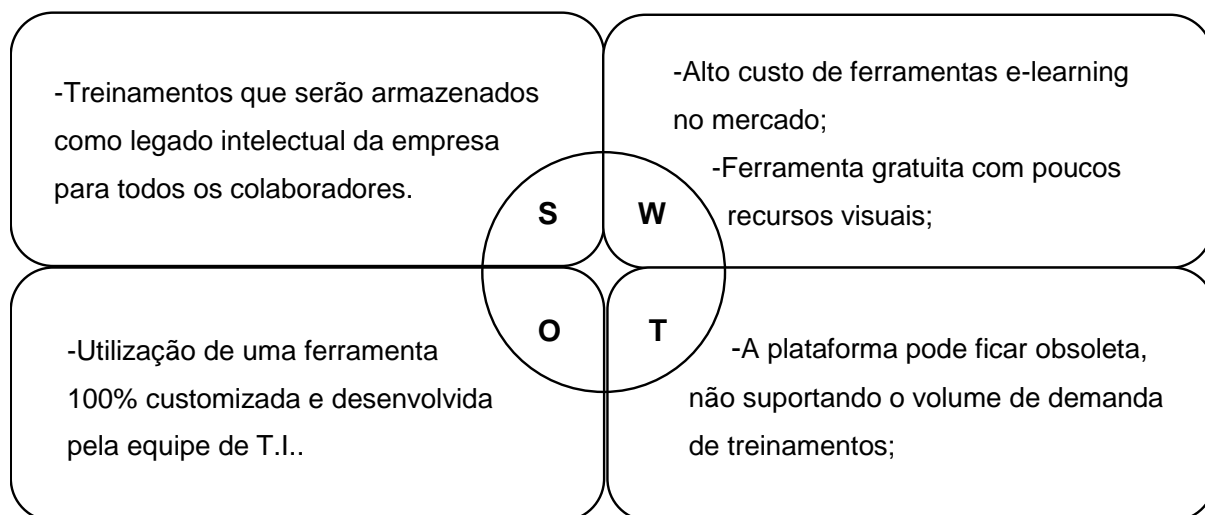


Figura 1 – Análise SWOT² da ferramenta

Fonte: 1 – BARRA S.A. (2017)

A BARRA S.A. adota o monitoramento contínuo de suas ações de treinamento, por meio do percentual de realização dos cursos e com meta de 80% de aderência. Através da ferramenta são extraídos relatórios que se consolidam em gráficos para os indicadores. A figura 2 sintetiza a aderência aos treinamentos *e-learning* em 2017.

² SWOT – é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), que consiste em uma ferramenta de análise empresarial.

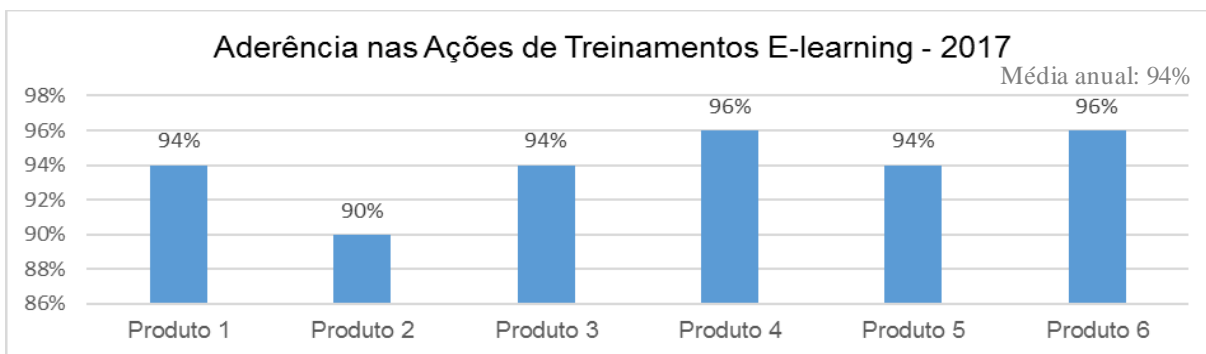


Figura 2 – Gráfico de aderência da equipe HOUSE ao e-learning

Fonte: 2 – BARRA S.A. (2017)

Conforme os gráficos desenvolvidos pela BARRA S.A., observou-se que a empresa obteve média de 94% em aderência nos treinamentos *e-learning*, enquanto nos treinamentos presenciais atingiu apenas 52%, como apresentado na figura a seguir:

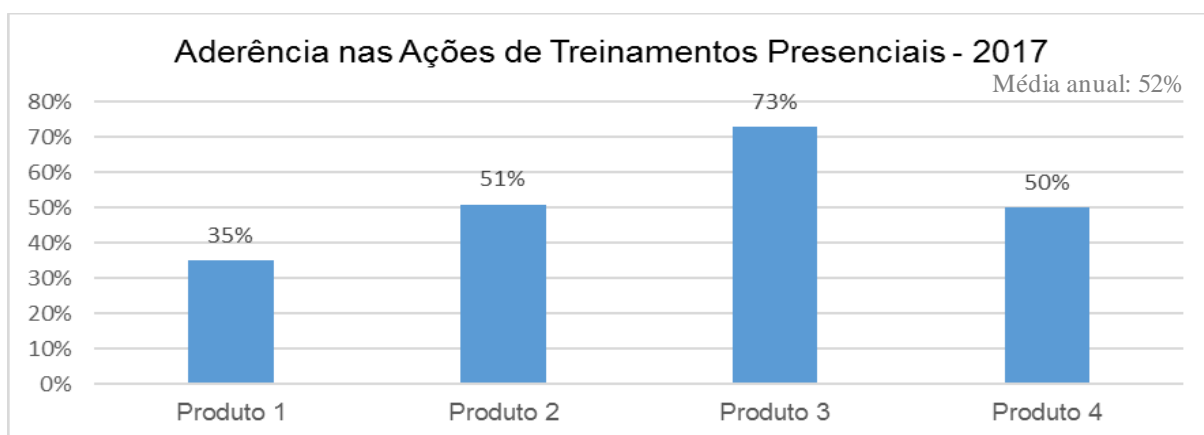


Figura 3 – Gráfico de aderência presencial da equipe HOUSE

Fonte: 3 – BARRA S.A. (2017)

A análise dos indicadores realizados pela empresa, propicia a constatação de um considerável avanço nos resultados e cumprimento de metas com a estruturação do *e-learning*. Os gestores da BARRA S.A. atribuem este resultado as

facilidades de acessibilidade e adaptabilidade da plataforma *e-learning*, visto que o colaborador pode adaptar e administrar seu tempo para realizar os treinamentos.

Outro fator positivo verificado na pesquisa, é o fato de a empresa desenvolver continuamente avaliações de reação dos treinamentos realizados. Trata-se de uma avaliação realizada ao final do treinamento com o objetivo de medir a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo, atividades e recursos utilizados.

A BARRA S.A. possui em sua sede no Rio de Janeiro 60 (sessenta) corretores de imóveis na equipe *HOUSE*, que participaram da avaliação de reação dos treinamentos *e-learning*, o que evidencia uma preocupação da empresa voltada para a melhoria contínua de suas ações de treinamento, como mostra a figura a seguir:

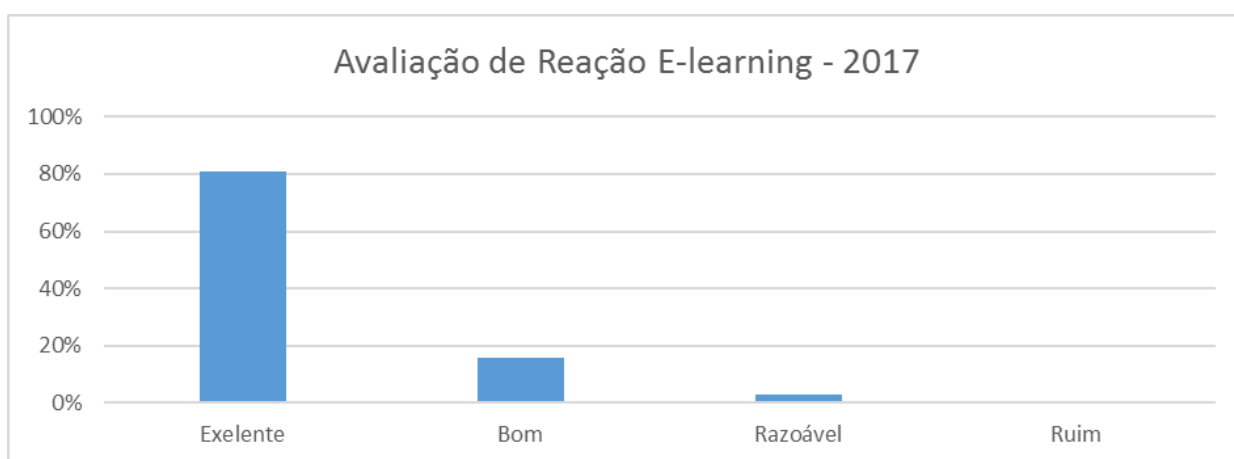


Figura 4 – Gráfico satisfação da equipe *HOUSE* com o *e-learning*

Fonte: 4 – BARRA S.A. (2017)

Observa-se que a empresa incorreu em um número irrelevante no registro de insatisfação com o treinamento *e-learning*. A BARRA S.A. mantém uma interação ativa com seus corretores de imóveis, o que lhe permite manter um grau satisfatório de realização das necessidades internas da empresa em termos de capacitação de seu capital humano. A figura 5 compila os pontos de vista de alguns integrantes da equipe *HOUSE*.

Comentários Avaliações de Reação (2017)
"O treinamento deveria ser feito com todos os colaboradores, para que entendam melhor os produtos."
"Excelente iniciativa de e-learning, ajuda a mitigar os erros no processo de vendas"
"A navegação no sistema é confusa."
"Muito bom o curso."
"Excepcional em todos os aspectos: texto, organização, imagens e fluidez dinâmica."

Figura 5 – Comentários dos corretores da equipe HOUSE

Fonte: 5 – BARRA S.A. (2017)

No que tange a eficácia dos treinamentos, foi observado que a empresa utiliza-se de uma avaliação realizada após 3 meses da data de finalização do treinamento com objetivo de avaliar a aplicação do aprendizado adquirido no dia a dia e seu impacto. Este indicador está alinhado com a ampliação da produtividade e das competências técnicas e comportamentais.

Um ponto forte da empresa está vinculado à sofisticação e qualidade de seus produtos imobiliários, deste modo os gestores da BARRA S.A. demonstram uma atenção especial na capacitação dos corretores de imóveis, que representam seu capital humano à frente da imagem corporativa. A figura 6 aborda a avaliação que os gestores realizaram sobre o desempenho de da equipe *HOUSE*, após a aplicação dos treinamentos.

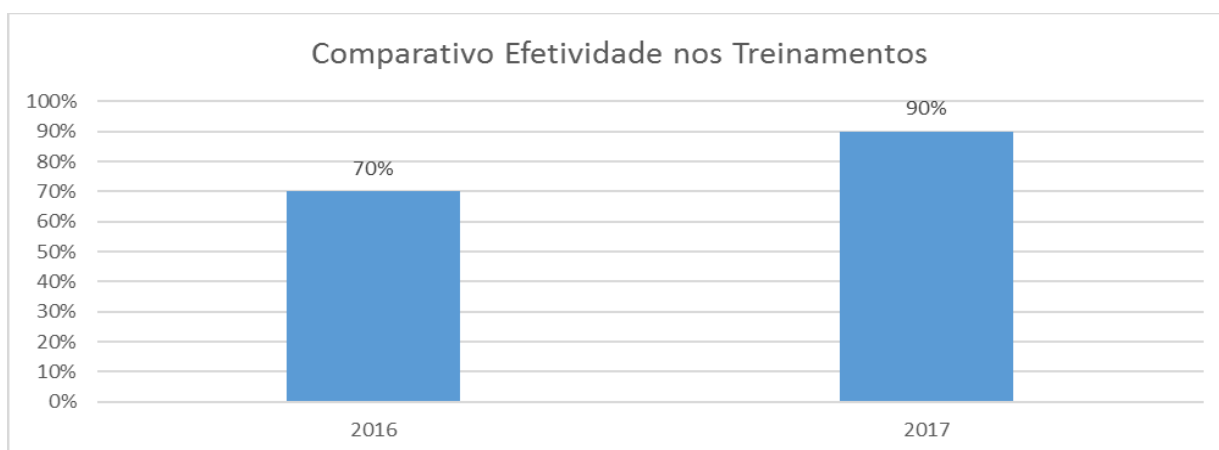


Figura 6 – Média Anual de Efetividade dos Treinamentos na equipe HOUSE

Fonte: 6 – BARRA S.A. (2017)

A análise do indicador de efetividade desenvolvido pela BARRA S.A., permite a constatação de um aumento de 20% na eficácia da capacitação realizada, ou seja, os gestores da BARRA S.A. avaliaram que a equipe *HOUSE* performou melhor em 2017, o que valida os benefícios adquiridos com a implementação da ferramenta de treinamento *e-learning* neste ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento da pesquisa, pôde-se observar que o *e-learning* é uma ferramenta de capacitação que promove o conhecimento como vantagem competitiva. Nesse contexto, torna-se cada vez mais relevante a análise de dados e de indicadores, com o objetivo de obter informações estratégicas em relação aos objetivos organizacionais. A pesquisa evidencia a importância do *e-learning* na inovação e na gestão do conhecimento organizacional, no sentido de assegurar a efetividade dos treinamentos corporativos e agregar valores tanto aos colaboradores quanto à empresa.

Treinamento é um processo de aprendizagem voltado ao crescimento do indivíduo. E o modelo de treinamento *e-learning* utiliza a tecnologia em prol do desenvolvimento das pessoas e traz uma perspectiva inovadora no âmbito organizacional.

A evolução da gestão do conhecimento no Brasil é influenciada pelas tendências e inovações tecnológicas presentes na chamada Era da Informação. E um dos desafios que as empresas enfrentam hoje é gerenciar o custo de uma infraestrutura administrativa em linha com essas práticas inovadoras.

No desenvolvimento do estudo de caso, os resultados obtidos com a equipe *HOUSE*, permitem a constatação de que a empresa pesquisada possui um perfil de controle de indicadores e que seus investimentos em inovação, ainda que de forma tímida, estão presentes nas ações de treinamento executadas. Percebe-se também uma iniciativa contínua quanto à capacitação dos seus corretores de imóveis, a partir da busca pela satisfação dos mesmos e da organização em geral.

Quanto à ferramenta *e-learning* da BARRA S.A., observa-se uma oportunidade de melhoria, visto que a mesma corre o risco de ficar obsoleta, além de apresentar algumas deficiências na infraestrutura.

Sobre o controle de indicadores, observa-se o foco dos gestores no mapeamento do conhecimento aplicado a equipe *HOUSE*, em termos de mensuração e aplicabilidade em estratégias.

Em relação à efetividade dos treinamentos *e-learning* da BARRA S.A., o estudo demonstra que, para a empresa, a capacitação de seus colaboradores representa uma vantagem competitiva frente sua imagem corporativa no mercado.

**E-LEARNING TRAINING: Knowledge management applied to a real estate
company**

ABSTRACT

The purpose of this article was to explain how the e-learning training model can contribute to organizational knowledge management. Was analyzed the ability of an organization to operationalize organizational knowledge and how a consistent virtual tool can help to disseminate and maximize knowledge and the development of corporate intellectual capital. The methodology used was bibliographic research and the case study, seeking through this article, to understand how the company is managing its knowledge, from the structuring of e-learning in training actions. Given the current context, the research aimed to show how the propagation of knowledge in a more dynamic and flexible way is transformed into competitive advantage. By analyzing the importance of e-learning in the corporate environment, the study sought to know the business performance in relation to the use of this new training model and how managers and employees evaluate the added value of the tool. The results achieved with this work are partially in accordance with the theoretical research, since the company in question is still in the process of investing in technology focused on knowledge management.

KEYWORDS: Training. E-Learning. Knowledge Management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B.; BOAS, A. A. V. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração**. Segunda edição, São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD**. Terceira edição, São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. Terceira edição, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciado com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Quinta Edição, São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Quarta edição, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Quarta edição, São Paulo: Manole, 2014.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SOELTL, F. A. **E-learning no Brasil: retrospectiva, melhores práticas e tendências**. São Paulo: Qualitymark, 2010.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.