

A INFLUÊNCIA DO E-LEARNING NA CARREIRA E EMPREGABILIDADE DO INDIVÍDUO

Joeli dos Santos
Estela Nodoka Fujimoto
Luiza Cristina Ferreira
Poliana Aparecida de Almeida Lucena
Bruno Souza Aguiar
Orientadora: Natacha Bertoia da Silva

RESUMO

Este estudo teve por objetivo compreender se o treinamento por meio de e-learning contribui para a carreira e empregabilidade do indivíduo. A pesquisa de tipo exploratória e descritiva foi realizada nas áreas de atendimento de uma empresa do ramo alimentício e em uma empresa do setor financeiro. A coleta de dados foi realizada nos meses de março e abril de 2009, por meio de entrevistas, cujo objetivo foi compreender a visão da empresa e questionários aplicados junto aos empregados para verificar a percepção destes em relação aos resultados. Observou-se que o e-learning isolado não contribui para a carreira e empregabilidade do indivíduo, funcionando assim como ferramenta complementar de aprendizagem.

Palavras-chaves: E-Learning, Carreira, Empregabilidade.

INTRODUÇÃO

A mudança no cenário global, decorrente dos efeitos da Segunda Guerra Mundial fez com que houvesse uma modificação nas estruturas organizacionais. Na segunda metade do século XX, a visão do mercado de trabalho provocou uma instabilidade na relação entre empresa e empregado, fazendo com que o indivíduo passasse a ser o principal responsável pela administração de sua carreira, a fim de adquirir condições para manter-se empregável.

A carreira do indivíduo também vem sofrendo mudanças. A capacitação é vista como competência primordial do indivíduo, no entanto, não é mais vista como obrigação de ser fornecida somente pela empresa. Neste contexto, os funcionários devem buscar aperfeiçoamento constante de forma rápida e eficaz.

Para atingir às expectativas do mercado, o profissional deve se adaptar de acordo com o novo perfil exigido, que leva em conta o autodesenvolvimento e o desenvolvimento das equipes. Estes fazem com que os profissionais busquem aperfeiçoamento contínuo, utilizando-se de ferramentas tecnológicas. Segundo Chiavenato (2002, p. 34) “o trabalho do futuro se caracterizará por uma contínua aprendizagem e se desenvolverá dentro de um ambiente em que todos deverão aprender novas coisas o tempo todo”.

Por outro lado, com o advento de novas tecnologias educacionais, o e-learning se tornou a modalidade de ensino a distância que têm crescido muito rápido desde seu surgimento.

O interesse pelo e-learning vêm de todas as direções. Desde empresas que desejam capacitar seu profissional de forma ágil e econômica, até do indivíduo, que almeja obter conhecimento de forma fácil e com baixo custo.

Este trabalho é resultado de um estudo que buscou responder o seguinte problema de pesquisa: O e-learning pode contribuir para a carreira e empregabilidade do indivíduo?

Assim, abordou-se a relação existente entre a busca do indivíduo por cursos ministrados por meio de e-learning para contribuir com a sua carreira e empregabilidade, bem como a visão das organizações sobre este profissional capacitado através de recursos tecnológicos.

A partir do objetivo geral deste trabalho que era compreender a influência do e-learning na carreira e empregabilidade do indivíduo, discorreu-se sobre os seguintes objetivos específicos:

- compreender os fatores que influenciam o indivíduo a adotar o e-learning como forma de aprimoramento e aprendizagem;
- identificar a visão da empresa sobre o e-learning como ferramenta de aprendizagem;
- analisar a influência do e-learning na carreira e empregabilidade do indivíduo.

Foi feita uma analogia entre a percepção do indivíduo que utiliza o e-learning como forma de capacitação profissional e, como as organizações vêem o profissional que busca treinamentos e cursos de atualização por meio do e-learning.

Assim, este artigo apresenta cinco partes, incluindo esta introdução. No referencial teórico, são apresentados os principais conceitos. Foi realizado um levantamento bibliográfico contemplando os temas de treinamento, universidade corporativa, desenvolvimento profissional dos indivíduos, além da história e práticas do e-learning.

A seção três, no entanto, apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, destacando-se a construção da amostra e a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Por meio dessas técnicas de coletas de dados, foram realizadas análises, as quais são apresentadas na seção quatro. Buscando um aprofundamento na análise dos casos, a descrição e a análise dos dados foram apresentadas separadamente por empresa e, posteriormente, comparadas.

A última seção evidencia algumas considerações finais sobre o estudo, destacando seus pontos relevantes, suas limitações, bem como recomendações sugeridas para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Visto que o objetivo do trabalho foi compreender a influência do e-learning na carreira e empregabilidade do indivíduo, este capítulo apresenta um resgate da literatura buscando explicitar conceitos e a abordagem crítica referente à carreira, empregabilidade, desenvolvimento do indivíduo, treinamento e e-learning.

CARREIRA

A origem da palavra carreira vem do Latim, que significa “estrada” e a partir do século XIX, começou a ser utilizada no âmbito do trabalho passando a idéia de que “Carreira” seria um caminho pelo qual o indivíduo deve seguir ao longo do tempo.

“A carreira surge como instrumento para facilitar um modo de administração impessoal e racional e assegurar ao mesmo tempo, a eficiência e a coesão organizacionais por meio da relação de lealdade trabalhador – organização” (COSTA e CAMPOS, 2006, p. 65).

O termo sofreu grandes transformações, antes vista apenas no âmbito organizacional, “a carreira se transcende a própria existência de uma organização. Atualmente, ênfase vem sendo dada tanto às carreiras liberais como às relacionadas com o mercado informal”. (BALASSIANO, COSTA 2006, p. 01).

Para esses autores, a carreira moderna está sofrendo um processo de deslocamento tanto na área de formação escolar como das organizações. Isto porque, os profissionais não estão atuando nas áreas em que se formaram, gerando inconsistência entre a área de formação do profissional e sua área de atuação.

Diante das reais mudanças no cenário, o estilo de carreira tradicional, o qual a empresa era responsável interina na administração e desenvolvimento das competências, já não existe, dando espaço para uma nova trajetória, que segundo Costa e Campos (2006, p. 67), “ainda continua sendo uma rota programada, porém a mudança está no principal responsável pelo planejamento e administração: antes a organização, agora o trabalhador. Este cabe traçar seu destino profissional, tendo como objetivo último à auto-realização”. Isto contribui para a idéia do autogerenciamento, ao transferir para o trabalhador a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento.

Chiavenato (2002, p. 88) complementa dizendo que “a competitividade está exigindo de cada pessoa um incessante investimento em sua carreira e em sua preparação e qualificação profissional”. Já há muito a visão “*life long career*” tem sido reposta pelo “*life long learning*”, ou seja, o aprendizado e competição contínuos como partes da luta pela sobrevivência na carreira. (MOTTA, 2006, p. 11).

Balassiano e Costa (2006) ressaltam que a carreira é financiada pelo funcionário, o que deixa em desvantagem competitiva os profissionais que não têm condições em investir em qualificação profissional.

Neste mesmo sentido, Motta (2006) enfatiza o fato de que os planos de carreira da última metade do século XX são diferentes dos planos de carreira do novo século, pois as pessoas têm autonomia para decidir os passos da própria carreira. Neste novo cenário, incentivam-se as pessoas a construir seus espaços de empregabilidade e competência.

A próxima seção explorará as características e o conceito de empregabilidade, a fim de adquirir mais conhecimentos sobre o tema.

EMPREGABILIDADE

Minarelli (1995) destaca que o termo empregabilidade é recente e surgiu com a necessidade de as organizações se ajustarem às exigências da economia global. As empresas não mais garantem emprego às pessoas até sua aposentadoria como ocorria no século passado. Nesse contexto, as

empresas têm se preocupado em preparar os funcionários em condições de encontrar um novo emprego.

Lemos (2006) acrescenta dizendo que empregabilidade é um conceito ainda em desenvolvimento. Segundo a autora, a qualificação profissional deixa de ser atividade concentrada em um período da carreira, e sim um constante movimento em busca de novas habilidades e disposições.

Empregabilidade é a condição de ser empregável: dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio da educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado (MINARELLI, 1995).

Para Torres (2002), o funcionário deverá ser capaz de monitorar seu desempenho e progresso para tornar-se hábil a definir metas e desafios para si, podendo avaliar seu desempenho e buscar mecanismos para atingir as metas, transformando o ambiente de trabalho propício para aprendizagem, pois as oportunidades nas organizações são diárias e devem ser aproveitadas ao máximo.

Segundo Minarelli (1995) a empregabilidade é sustentada por seis pilares, os quais trabalham em conjunto, para dar segurança ao profissional, bem como, auxiliar na capacidade de gerar trabalho, trabalhar e ganhar. São eles: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos.

O primeiro pilar é a adequação profissional. Segundo o autor, quando a pessoa trabalha em algo que gosta, torna-se mais motivada. A adequação profissional funciona como mola propulsora para o indivíduo, para que ele trabalhe com energia. Minarelli (1995) cita o caso das pessoas que desconhecem sua vocação. Neste caso, o autor aconselha estes indivíduos que reflitam e façam auto-análise, e se necessário for, procurem auxílio de um especialista em carreiras. O autor ressalta a importância de se trabalhar com o que gosta, pois só assim o indivíduo será capaz de produzir mais e melhor.

O próximo pilar descrito por Minarelli (1995) é a competência profissional. O autor descreve que “competência é sinônimo de capacitação profissional” (MINARELLI, 1995, p. 52). Este pilar compreende os conhecimentos adquiridos por meio da formação escolar, treinamento, cursos de aperfeiçoamento e especialização. O século XXI está sendo marcado por inovações em todos os ramos da empresa, e isso fica muito visível no setor tecnológico. Sendo assim, as empresas buscam incessantemente profissionais capazes de se atualizar constantemente. Aqueles profissionais que se acomodam se tornarão desempregados e com maior dificuldade de recolocação.

O terceiro pilar da empregabilidade é a idoneidade. O autor diz que neste pilar não existe meio termo. O indivíduo é idôneo, ou não. Minarelli (1995) ressalta a importância da idoneidade, pois nenhuma empresa irá contratar um profissional que não for honesto, idôneo. O indivíduo deve sempre agir com responsabilidade e respeito a fim de obter uma boa reputação.

Saúde física e mental é o pilar que, segundo Minarelli (1995), merece a atenção do indivíduo permanentemente, não importando em que fase da carreira ou da vida o indivíduo esteja, pois estamos submetidos ao desgaste natural do tempo e ao estresse do dia a dia.

Outro pilar citado por Minarelli (1995) é reserva financeira e fontes alternativas, isto porque ao longo da carreira, o indivíduo pode ser demitido da empresa e precisa de recolocação, e para isso, o indivíduo deve estar atualizado, cuidando da saúde, e tudo isso requer dinheiro. Quando o indivíduo perde seu emprego, ele perde a fonte de dinheiro, e por sua vez fica mais vulnerável.

Desta forma, o autor diz que o indivíduo deve poupar parte do salário para que vá acumulando uma reserva de dinheiro que o sustente até a recolocação profissional.

O último pilar, mas não menos importante, é relacionamentos. Minarelli (1995) diz que este é um grande patrimônio do profissional, mas as pessoas não têm a devida noção de como utilizar este pilar, e na hora de utilizá-lo, falta coragem. O autor sugere que o indivíduo registre todos os relacionamentos. É importante que todos os indivíduos relacionados a você saibam o que você está fazendo ou fez. Deve principalmente deixar claro que está disponível em busca de novos desafios, para que quando houver uma oportunidade, o seu contato lembre-se de você e indique a vaga.

Todos esses pilares unidos formam a base da empregabilidade e todos eles devem coexistir trabalhando juntos.

Treinamento

Com o início do processo de industrialização, os programas de treinamento tinham como objetivo ajustar as pessoas nos processos produtivos e administrativos.

Chiavenato (1999) conceitua educação profissional como um preparo para a vida profissional, sendo que esta compreende três etapas: formação profissional, que “visa preparar e formar o indivíduo para o exercício de uma determinada profissão, em determinado mercado de trabalho” (CHIAVENATO, 1999, p. 21); desenvolvimento profissional, que tem por objetivo desenvolver o indivíduo para o crescimento profissional em uma determinada carreira para que se torne mais eficiente dentro da organização e treinamento, que tem a finalidade de adaptar a pessoa para uma determinada função.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado a maneira sistemática e organizada, na qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do meio ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos (CHIAVENATO, 2000, p. 21).

Kanaane e Ortigoso (2001) ressaltam ainda que não é somente o perfil do funcionário que mudou ante as exigências do mercado de trabalho. A forma como o funcionário trabalha também mudou. Os autores exemplificam dizendo que desde o início da primeira década do século XXI, as pessoas passam mais tempo trabalhando em frente a um computador do que interagindo com outras pessoas.

Nesse contexto, esses autores alertam que as estratégias de treinamento também devem ser reconsideradas a fim de acompanhar o ritmo do funcionário. Os autores destacam alguns pontos a serem considerados na elaboração de um treinamento como respeito ao individualismo, organização do conteúdo em módulos, flexibilidade no sentido de que conteúdo deve ser montado de acordo com as necessidades dos funcionários, o conteúdo deve ser fácil de ser colocado em prática, exequível, entre outros.

Desta forma, a visão empresarial é ampliada. As empresas passam a enxergar o conhecimento como a base do capital intelectual e muitas delas investem nas chamadas universidades corporativas.

Universidade Corporativa

No final do século XX, o mundo dos negócios foi marcado pela internacionalização das organizações, pela maior mobilidade de trabalho e pela perda de segurança no emprego. Sendo assim, se o funcionário precisa se desenvolver constantemente para garantir sua empregabilidade, a empresa também entende que para garantir alto desempenho, deve instrumentar esse profissional para tal. Desta forma, é estabelecida uma relação de troca: a organização em busca de competitividade no longo prazo investe no desenvolvimento de seus profissionais, estes por sua vez, buscam constante desenvolvimento para manterem sua empregabilidade e gerenciarem sua carreira.

Neste sentido, surgiram as universidades corporativas, que podem ser compreendidas como sistemas de ensino e aprendizagem, cujo foco é a pesquisa e o ensino. As empresas adotam este sistema, pois os cursos são mais restritos e focados ao negócio da empresa.

O termo universidade corporativa surgiu a partir da idéia de que universidade traduz o objetivo de proporcionar aos seus participantes conteúdos para seu sucesso e crescimento profissional, e Meister (1999) completa dizendo que o termo enfatiza a cultura de aprendizagem que existe em uma universidade, já que possui elementos de uma universidade tradicional como catálogo de cursos, certificados, grupo de ex-alunos, entre outras características.

Para o desenvolvimento do profissional, há principalmente a necessidade de interesse do indivíduo.

Desenvolvimento profissional do indivíduo

Com as fortes mudanças no mundo globalizado, o assunto a cerca da busca de qualificação e desenvolvimento profissional tem sido comum e segundo Chiavenato (2002, p. 50), “como o mundo está mudando mais rapidamente, é conveniente preparar-se para um mercado de trabalho que também muda intensamente a cada instante”.

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão relacionados com a educação. Educar (do latim educere) significa extrair, trazer, arrancar. Que representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores (CHIAVENATO, 1990, p. 290).

Os indivíduos têm sido responsáveis por sua própria carreira, desta forma Fares e Busch (1999), dizem que o indivíduo deve procurar desenvolver seu talento e suas competências e completam dizendo que aqueles indivíduos que esperarem ser desenvolvidos pelas organizações, serão ultrapassados por aqueles que procuraram se autodesenvolver.

Savioli (1991) diz que o profissional deve procurar o autodesenvolvimento dentro e fora das empresas, e Pacheco et al. (2005) complementam dizendo que as organizações devem incentivar o autodesenvolvimento do indivíduo, tendo em vista que estas também se beneficiam, cabendo a elas auxiliar o indivíduo a se desenvolver.

Com todo esse processo de transação, algumas organizações estão “atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreiras a seus funcionários, dando-lhes todas as

condições e suportes possíveis para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos”, afirma Chiavenato (1999, p. 326).

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO 1999, p. 290).

Kanaane e Ortigoso (2001, p. 157) explicam que para o indivíduo se autodesenvolver, ele deve se autoconhecer, isto é, ter ciência das características que já possui e daquelas que ainda falta desenvolver. Com isto, pode criar um plano de ação e agir de forma mais eficaz sobre as características a serem desenvolvidas.

Visto a necessidade de autodesenvolvimento do indivíduo, uma ferramenta que tem se mostrado promissora neste sentido é o e-learning, que será explorado na próxima seção.

E-LEARNING

Levando em consideração o conteúdo abordado nos tópicos anteriores, vê-se a necessidade de atualização rápida e constante do indivíduo. Desta maneira, o e-learning surge como uma ferramenta facilitadora do aprendizado.

De acordo com Henderson (2002), o e-learning é uma modalidade de ensino a distância também conhecida pela sigla EAD, que utiliza a tecnologia do computador, permitindo com que pessoas aprendam sem que tenham que se mobilizar às salas de aula.

“O ‘e’ de e-learning faz referência à palavra *eletronic*” (NAIDU, 2003, p. 01). Desta forma, e-learning incorpora todas as ações educacionais que faz uso de computadores e outros aparelhos eletrônicos.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001), o ensino a distância tem o objetivo de democratizar o acesso à educação, propiciar ao indivíduo aprendizagem autônoma e reduzir custos. Segundo os autores, o EAD não é um recurso educacional novo, pois há muito tempo as pessoas utilizam cursos por correspondência. No entanto, com o avanço da tecnologia, novas formas de aprendizado vieram à tona o e-learning.

Existem várias formas de EAD, não há um modelo único de ensino a distância. Os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens, recursos educacionais e tecnológicos.

Tendo sua alavancagem na primeira década do século XXI, o e-learning é uma modalidade de ensino a distância que tem crescido muito desde seu surgimento, isso devido ao advento de novas tecnologias e à facilidade de acesso a elas.

De acordo com Pinto (2003), a história do e-learning vem sofrendo modificações significativas desde sua implantação, que teve início em meados dos anos 90, isto devido ao célere avanço da tecnologia.

Eboli (2001) questiona se esta modalidade não passa de um modismo passageiro, Rosenberg (2002) tenta responder a esse questionamento argumentando sobre a importância da Internet na vida das pessoas e das organizações. E Fernandes (1999), complementa dizendo que é cada vez maior o número de empresas que trocaram aprendizado em sala de aula pelo aprendizado *online* a fim de fortalecer a competitividade e aprimorar o capital intelectual.

Segundo Fernandes (1999), houve uma evolução ao passar dos anos na quantidade de pessoas que utilizam o treinamento *online* e conseqüentemente uma diminuição no treinamento em sala de aula. Porém Rosenberg (2002) afirma que: “embora o e-learning tenha muito com que contribuir, ele não significa o final do aprendizado em sala de aula”, visto que o aprendizado em sala de aula terá um papel diferente do que desempenhava no passado. Kanaane e Ortigoso (2001) complementam Rosenberg dizendo que o ensino presencial e o ensino a distância devem conviver para um melhor aproveitamento do indivíduo.

O investimento para a implantação do e-learning em uma empresa, segundo Naidu (2003) é relativamente alto, e os custos para tal implementação de um programa de e-learning não são fáceis de identificar, pois os sistemas diferem entre si, e a tecnologia avança tão rapidamente quanto a opinião sobre custo.

Pinto (2003) cita uma série de armadilhas às quais as empresas podem cair na implementação do e-learning. A primeira mencionada é que as empresas comumente querem utilizar as mais complexas ferramentas existentes no mercado, quando na verdade, deveriam optar pela mais simples. Outro fator é o conteúdo, pois as empresas tendem simplesmente a converter os cursos existentes para outro ambiente virtual.

O autor ainda questiona a preparação do docente para este novo estilo de aprendizagem, e Gomes (2004) exemplifica dizendo que quando as pessoas estão estudando em ambiente virtual, uma tarefa quando expedida pode ser célere, porém a interação entre o docente e o discente não ocorre tempestivamente, e os docentes deverão estar preparados e se adequar a esse novo estilo de ensino/aprendizagem.

Tipos de e-learning

De acordo com Henderson (2002), há três tipos básicos de e-learning, que se diferenciam de acordo com a interação entre as pessoas e de como o evento de aprendizagem é agendado.

Esse autor esclarece que não existe o tipo perfeito de e-learning, pois cada estilo tem seus prós e contras, e que dependerá também de como o aprendiz se sente com cada um deles.

Os tipos de aprendizagem que o autor cita são: aprendizado síncrono, aprendizado autodirecionado e aprendizado assíncrono, os quais serão explorados a seguir.

O estilo de aprendizagem síncrona é quando o aprendiz e o instrutor estão “conectados” ao mesmo momento. “Esta modalidade é muito mais parecida com as experiências de sala de aula tradicionais, exceto que ‘lá’ é *online* ao invés de estar fisicamente junto”. (HENDERSON, 2002, p. 131). Hyder e outros (2007) enfatizam o fato das aulas serem agendadas, pois o e-learning síncrono acontece em tempo real e é a modalidade que mais se aproxima das aulas tradicionais, uma vez que a interação entre o aprendiz e o instrutor é maior.

As aulas são previamente agendadas e conduzidas por um instrutor. Há também maior interação entre os aprendizes. Este estilo é o que mais se assemelha com a forma de aprendizado comum. As aulas podem ser através de mensageiros instantâneos, bate-papo *online*, audioconferência, videoconferência e web conferência.

Henderson (2002) cita como desvantagem deste estilo, por exemplo, se uma aula está programada para começar às 07h00 da manhã pelo horário de Brasília, poderá começar antes ou depois em algumas regiões do Brasil, pois há lugares em que o fuso horário não é o mesmo, ou o

horário pode ser afetado pelo horário de verão, que não atinge todas as cidades do território nacional.

Outra modalidade de ensino citada por Henderson (2002) é o aprendizado autodirecionado, ou seja, quando o aluno está sozinho, pois não há instrutor ou outros aprendizes. O aprendiz irá utilizar um material formulado para aprendizagem passo a passo para guiá-lo. Este é o treinamento do tipo “ensinando você mesmo” (HENDERSON, 2002, p. 133). O aprendiz faz aquisição do material pela Internet e fica disponível para ele no momento em que ele precisar.

Henderson (2002) cita como vantagem desse método o fato do aprendiz não precisar estar conectado com outras pessoas. Ele pode seguir as instruções do material, no seu próprio ritmo, não tendo que se preocupar com outros aprendizes.

No entanto, o referido autor diz que esse método pode ser considerado difícil, pois as pessoas não estão acostumadas a trabalharem sozinhas. Não há instrutores para conduzir o curso ou até mesmo sanar dúvidas do aluno e então muitos aprendizes acabam não finalizando o curso.

A modalidade de aprendizado assíncrono é a mistura das outras duas modalidades anteriormente citadas. Há interação com o instrutor e outros aprendizes, no entanto, não necessariamente os aprendizes e instrutores estarão *online* ao mesmo tempo.

Os alunos estudam sozinhos, mas podem interagir entre si ou com o professor, deixando mensagens, que serão respondidas posteriormente. As aulas são através de e-mail, grupos de discussão, *podcast*ⁱⁱⁱ, fóruns, entre outros.

Nesta modalidade, o curso é conduzido por um instrutor, onde há interação entre as partes através de mensagens que são respondidas com atraso, não instantaneamente como no método síncrono de aprendizagem.

Uma desvantagem citada por Henderson (2002) para este método é que o aprendiz pode deixar uma mensagem de dúvida para o instrutor, que será respondida posteriormente, enquanto isso, o processo de aprendizagem ficará paralisado, até que a dúvida seja sanada.

O uso do e-learning nas organizações

Dentro das organizações, uma tendência mundial do século XXI no processo de treinamento e desenvolvimento é o uso de tecnologia para fornecer conhecimento devido ao fato de ser facilmente acessível aos empregados e facilidade de implantação. Hellers (2004) nomeia esta forma de aquisição de conhecimento como “pílulas do conhecimento”, pois “devido à falta de tempo e disponibilidade física, levam a necessidade de contar com pequenas doses de conhecimento” (HELLERS, 2004, p. 10).

Nesse contexto, o e-learning têm sido utilizado em universidades corporativas, o propósito de fornecer o conhecimento que a empresa realmente precisa. Eboli (1999) complementa dizendo que a crença de que as competências formam a base de vantagem competitiva da organização e reforçam a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos e justifica, portanto, a existência da universidade corporativa.

Eboli (2001) afirma que existem muitas universidades corporativas que não possuem campus nem instalações físicas, pois utilizam tecnologia e criam um campus virtual, onde o aprendiz pode ter acesso às informações a qualquer momento, fazendo com que as empresas reconsiderem os centros de treinamento tradicionais.

As empresas que obtiveram sucesso na implantação da universidade corporativa, segundo Eboli (2001, p. 123), fizeram uso da tecnologia “nas suas mais diversas formas, para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada.”

Apesar do e-learning ser um facilitador do aprendizado dentro das organizações, existem fatores que podem comprometer a estratégia da empresa, conforme abordado no item seguinte.

Desafios e Benefícios da implementação do e-learning

De acordo com Naidu (2003) implementar o e-learning em uma empresa não é barato, muito menos fácil. O e-learning não oferece uma maneira rápida e fácil de resolver os problemas educacionais da empresa de um momento para outro.

Com o e-learning, não apenas é introduzida uma nova tecnologia para o aprendizado, mas introduzimos uma nova maneira de pensar sobre o aprendizado. O aprendizado não necessariamente requer treinamento ou instrução. As pessoas aprendem de várias maneiras: por meio do acesso à informação bem estruturada, utilizando novas ferramentas de melhoria do desempenho, por meio de experiência e uns com os outros (ROSENBERG 2002, p. 28).

A empresa que decide adotar uma estratégia de e-learning tem como objetivo que a ferramenta torne o aprendizado melhor, mais rápido e mais barato. Contudo, Rosenberg (2002, p. 33) afirma que para se criar uma estratégia de e-learning, duas coisas são fundamentais: “conhecimento suficiente sobre o que você quer realizar e disposição para articular seu plano, de uma maneira que seja significativa para todas as partes interessadas”.

Kanaane e Ortigoso (2001) citam que o maior desafio na implementação desta modalidade de ensino não é a tecnologia, mas sim a mudança de mentalidade para aceitar o novo método, devido ao fato de que os aprendizes se deparam com um novo método de aprendizagem, pois os alunos devem tomar iniciativa dos estudos.

Em relação aos benefícios, “o e-learning geralmente é a maneira mais econômica de fornecer instrução, treinamento ou informação” (ROSENBERG, 2002, p. 27). Este método pode diminuir despesas com viagens, infra-estrutura de sala de aula/instrutor, com a possibilidade de recuperar o investimento inicial por meios de economia.

O treinamento via e-learning também é vantajoso ao aprendiz, de acordo com Ally (2008), com o e-learning, a distância e o horário não são problemas para o aprendiz. O autor ressalta que no aprendizado assíncrono, o aprendiz pode ter acesso ao material a qualquer momento. O treinamento estará disponível ao aprendiz diretamente no seu computador, não precisará se deslocar a uma sala de aula, não tendo que perder dias de trabalho para ter o aprendizado.

O e-learning é mais flexível. Todos têm acesso ao mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira, com possibilidade de personalizar os programas de acordo com a necessidade de aprendizado. Virtualmente alcança um número ilimitado de pessoas ao mesmo tempo, pois não há limitadores de espaço como em salas de aulas convencionais, que limitam o número de aprendizes.

Para alcançar vantagem competitiva, as empresas estão sempre em busca de melhorias constantes. Isto faz com que as organizações também mudem processos e produtos. Por ser habilitado para a web, o e-learning pode ser atualizado ou modificado a qualquer instante.

Mesmo com todas essas vantagens diante do aprendizado em salas de aula, Henderson (2002) ressalta que o e-learning não é mágica, que irá melhorar o negócio da noite para o dia. Segundo o autor, é necessário que a empresa tenha habilidades para lidar com o e-learning e fazer com que o funcionário saiba utilizar esta ferramenta.

As empresas que buscam como ferramenta de treinamento o e-learning, ressaltam algumas vantagens competitivas como a diminuição de custos, onde não há necessidade de locomoção do aprendiz, bem como uma infra-estrutura específica para aquele treinamento. Porém, esta modalidade também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo, a falta de contato físico, o aprendiz pode não sentir-se à vontade em estudar sozinho, no caso de aprendizado assíncrono, pode haver demora na solução de dúvidas, exige maior determinação do aluno.

Todo esforço para implementar o e-learning deve ser precedido de um planejamento minucioso, para que o e-learning seja utilizado em sua totalidade. Uma estratégia mal implementada pode comprometer a utilidade do e-learning, fazendo com que os benefícios desapareçam, e em seu lugar, encontre ainda mais problemas.

METODOLOGIA

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 23), “método é a ordem que se deve impor aos processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado”. Desta forma, este capítulo traz a metodologia que foi aplicada na pesquisa e a maneira como os dados coletados foram analisados, para alcançar o objetivo deste estudo.

Visto que o objetivo principal do trabalho foi responder a questão: “O e-learning pode contribuir para a carreira e empregabilidade do indivíduo?”, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo, onde buscou-se analisar a relação entre e-learning e o desenvolvimento de carreiras.

Adotou-se o método exploratório com objetivo de examinar o tema abordado de maneira mais precisa. Levando em consideração que há poucos estudos acerca do problema de pesquisa, buscou-se através deste trabalho ampliar o conhecimento e perspectivas relacionados ao tema.

Por outro lado, este trabalho visou descrever o cenário organizacional, enfatizando suas principais características. Sendo assim, adotou-se também a pesquisa descritiva com o objetivo coletar dados das variáveis apresentadas. Segundo Sampieri (2006, p. 101) “os estudos descritivos, medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado”.

O autor destaca que “assim como os estudos exploratórios se interessam fundamentalmente em descobrir e figurar, os estudos descritivos se centram em coletar dados que mostrem um evento, uma comunidade, um fenômeno, feito, contexto ou situação” (SAMPIERI, 2006, p. 102).

A pesquisa foi realizada em duas empresas de grande porte, cujos segmentos são distintos – indústria e serviços – que utilizam o e-learning como ferramenta para desenvolvimento e treinamento do profissional.

Procurou-se estudar empresas de segmentos diferentes a fim de comparar a forma de utilização do e-learning. As empresas escolhidas foram: o Banco Senna^{iv}, empresa privada brasileira que presta serviços em todos os segmentos do mercado financeiro e a Mundi Alimentos^v, indústria multinacional do ramo alimentício.

Para realização da pesquisa de campo, utilizou-se dois instrumentos de coletas de dados que foram previamente formulados: roteiro de entrevista e questionário.

Com o intuito de obter informações e coletar dados primários relacionados às empresas, adotou-se entrevista com gestores de ambas empresas, que tiveram um papel fundamental para a compreensão da visão da empresa quanto à utilização do e-learning.

O roteiro de entrevista utilizado foi desenvolvido com base em leituras realizadas para efetivação deste trabalho.

Por outro lado, foram utilizados questionários, a fim de coletar dados e compreender o ponto de vista dos funcionários em relação à percepção, aceitação e utilização do e-learning.

Com o intuito de obter maior exatidão, o questionário foi elaborado na maior parte com perguntas fechadas, e apenas uma pergunta aberta, para que o respondente pudesse expressar sua opinião sobre o motivo que o levaria ou não, a fazer outro curso por meio do e-learning.

No questionário foi utilizada a escala Likert, onde o respondente atribuiria uma nota de 1 a 5, sendo que quanto menor o valor numérico, menor o nível de concordância para cada afirmação.

Assim, foi realizado um pré-teste com o objetivo de avaliar a eficácia do instrumento de pesquisa, onde verificou-se uma série de tipos de dados que não eram pertinentes e alguns outros que eram redundantes, com isso, foram feitas as adaptações necessárias a fim de construir instrumentos adequados a uma coleta segura.

A distribuição dos questionários nas empresas pesquisadas, bem como o recolhimento dos mesmos foi de responsabilidade dos pesquisadores e ocorreu no período de março a abril de 2009.

Em relação aos dados oriundos da pergunta fechada do questionário, foi realizado tratamento estatístico descritivo tendo como parâmetro a frequência das respostas.

Visto o grande número de áreas e colaboradores de ambas as empresas estudadas, optou-se por estudar apenas um setor de cada uma devido a restrições de tempo e acesso.

A área de atendimento é vista como parte estratégica do negócio da empresa, é a responsável por “vender” a imagem, transmitir confiabilidade e segurança para seus clientes. Sendo assim, buscou-se compreender em empresas de segmentos distintos, como esta área aceita e utiliza o e-learning como ferramenta de aprendizagem, uma vez que a busca por conhecimento e atualização deve ser contínua.

O conteúdo das entrevistas foi analisado para responder o problema e os objetivos de pesquisa deste estudo.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção pretende-se apresentar os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com gestores das empresas Mundi Alimentos e Banco Senna, bem como compreender a visão dos funcionários destas organizações, levando em conta os questionários aplicados.

Para facilitar o entendimento, os resultados e análises serão apresentados, inicialmente por empresa e, posteriormente, por meio de uma síntese comparativa entre as mesmas.

Mundi Alimentos

A Mundi Alimentos é uma indústria multinacional do ramo alimentício, fundada em 1867, quando seu fundador lançou um suplemento alimentar à base de cereais e leite para diminuir o alto índice de desnutrição e mortalidade infantil daquele tempo.

É considerada a maior empresa mundial de alimentos e bebidas e atua em 86 países com marcas mundialmente consagradas.

Os primeiros registros de sua presença no Brasil datam de 1876, quando representantes comerciais do Rio de Janeiro (RJ) e de São Paulo (SP) passaram a importar um dos principais produtos. Porém, foi apenas em 1921 que instalou sua primeira fábrica.

No Brasil, possui aproximadamente dezoito mil colaboradores, ocupa o segundo maior mercado do Grupo da Corporação no mundo em volume de produção e o quinto em faturamento. A rede de distribuição dos produtos abrange mais de 1.600 municípios.

Sua atuação engloba mais de dez segmentos de mercado, entre os quais alimentos infantis, achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, produtos de nutrição clínica e de *performance*, produtos e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar (*FoodServices*) e alimentos para animais de estimação.

A Mundi Alimentos conquistou no Brasil uma imagem de confiança e qualidade tecida ao longo dos anos em que está presente no país e pelo estreito relacionamento construído com seus consumidores. Além disso, a empresa confirma, a cada ação, seu pleno interesse pelo crescimento do mercado nacional e sua firme disposição de continuar a investir no Brasil em todos os momentos.

Visão da empresa

Com o intuito de obter a visão da empresa, em 24 de março de 2009 foi realizada uma entrevista na Mundi Alimentos. Há cinco anos na organização, a entrevistada, graduada em Letras e Comércio Exterior, é analista de treinamento sênior e atua na gestão do e-learning.

Segundo a entrevistada, a Mundi Alimentos implantou o e-learning na empresa há dois anos, mas continua utilizando treinamentos presenciais.

Uma das barreiras que a empresa enfrentou durante o processo de implantação foi a maneira como o conteúdo era apresentado. Sendo uma empresa multinacional, os treinamentos eram elaborados na matriz, fora do Brasil, ou seja, trazia com eles características específicas da região.

Por se tratar de uma nova modalidade de treinamento, houve resistência por parte dos funcionários, uma vez que estes estavam acostumados ao treinamento tradicional, ou seja, presencial. Para alcançar o seu objetivo a empresa teve que adaptar o conteúdo utilizando linguagem e recursos que atraíssem o público local.

Durante a fase de adaptação, a ferramenta utilizada apresentava vários problemas, que tiveram que ser aperfeiçoados conforme a necessidade da empresa.

Com base na entrevista realizada, observou-se que uma das principais razões pela qual a empresa resolveu inserir o e-learning na área de treinamento foi a redução de custos, além de pesquisas internas de satisfação terem apontado a efetividade da modalidade.

Apesar da redução de custo que o e-learning propicia, a empresa não pretende transformar todos os treinamentos em e-learning, pois segundo a entrevistada, este serve como nivelamento do conhecimento e também é utilizado como pré-requisito para o treinamento presencial, cujo conteúdo é mais prático. A idéia é mesclar os dois tipos de treinamento: e-learning e o presencial.

A analista de treinamento concorda que a modalidade de ensino por meio do e-learning está crescendo e evoluindo muito. No entanto, defende que esta ferramenta não substituirá o treinamento presencial, pois apesar da mesma ser utilizada por renomadas instituições educacionais, para algumas áreas de atuação o treinamento presencial ainda é o mais indicado.

A empresa disponibiliza os cursos aos colaboradores, alguns são “fundamentais” e devem ser acessados por todos, porém outros são direcionados de acordo com a necessidade de cada função. Por exemplo, um curso de contabilidade apesar de disponível a todos os colaboradores, os operacionais da fábrica não são incentivados a fazê-lo, pois a atividade exercida não requer tal conhecimento.

Em relação à avaliação de reação e aplicações, os funcionários emitem opiniões referentes aos cursos, porém a empresa ainda está implantando um indicador para relacionar se o conteúdo do curso foi efetivo para o colaborador desempenhar sua função.

A analista de treinamento ressaltou ainda que, mesmo com a praticidade do e-learning, o qual pode ser feito em qualquer hora, e em qualquer lugar, ainda existem pessoas que não conseguem realizar estes cursos fora da empresa, por não terem o hábito de investir o tempo livre em cursos desta modalidade. Desta forma, o colaborador é instruído a fazer um acordo com o gestor, para que o aprendizado não comprometa o desempenho do trabalho.

Por meio da entrevista foi possível perceber que desde a implantação, o e-learning tem conquistado cada vez mais adeptos. Pode-se concluir que o e-learning está sendo bem aceito, uma vez que empresa não oferece nenhum tipo de bonificação ao colaborador.

A entrevistada declarou que a empresa está observando novas tendências e evolução do mercado, para que o curso seja atualizado e condizente com a realidade da empresa e seus colaboradores.

Visão dos colaboradores

Com o objetivo de explorar dados relacionados à visão dos colaboradores, foi desenvolvido um questionário, que foi distribuído na segunda quinzena de março para os colaboradores da área de atendimento ao consumidor, que possui quarenta colaboradores efetivos e todos responderam o questionário.

Uma das principais características do perfil dos respondentes, a maioria, 55%, são do sexo feminino. Ressalta-se ainda que 20% destas mulheres possuem de 18 a 23 anos e somente na faixa etária dos 24 a 29 anos, o percentual de homens é superior ao das mulheres. No geral, somente 17,5% dos colaboradores possuem mais de 36 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 42,5% dos questionários foram preenchidos por colaboradores que possuem curso superior incompleto ou cursando, 35% por colaboradores que possuem curso

superior completo, 20% com pós-graduação e apenas 3% preenchidos por homens que possuem ensino médio completo.

Observou-se também, que entre os respondentes, 45% estão há pouco tempo na empresa, ou seja, possuem de um a três anos de casa e apenas 7,5% estão na empresa há mais de dez anos.

Além disso, notou-se que 75% dos colaboradores atuam no nível administrativo, enquanto 17,5% no nível operacional e 7,5% atuam no nível gerencial, sendo este último composto somente por pessoas do sexo masculino.

Dos colaboradores que responderam o questionário, 85% afirmam que já utilizaram o e-learning como ferramenta de aprendizagem. Destes que já utilizaram e-learning como ferramenta de aprendizagem, 45% realizaram até três cursos, sendo que destes colaboradores, aproximadamente 53% possuem até três anos de empresa.

Observou-se ainda que os colaboradores que fizeram mais de oito cursos têm até 23 anos, evidenciando que os jovens são mais adeptos a era digital.

De acordo com os resultados obtidos, 75% dos colaboradores que responderam o questionário tiveram o incentivo da própria empresa para a realização dos cursos, 15% tiveram iniciativa própria e 10% tiveram iniciativa própria utilizando recursos financeiros da empresa.

Em relação aos motivos que levaram o colaborador a escolher o e-learning como ferramenta de aprendizado, 92,5% dos respondentes valorizam a flexibilidade oferecida pelo curso.

Notou-se que para 47,5% dos respondentes, o valor do investimento é indiferente, uma vez que para a maioria dos colaboradores, o incentivo para utilização do e-learning partiu da própria empresa.

Percebeu-se ainda que a opção por esta modalidade de ensino não se limita apenas a busca de emprego, uma vez que, 70% dos respondentes discordam que esta ferramenta auxilia na busca do primeiro emprego, mas sim para atualizarem-se as tendências do mercado.

Todos os colaboradores defendem que a praticidade de acesso ao conteúdo do curso é um dos diferenciais mais relevantes ao escolher o e-learning como ferramenta de aprendizado, em seguida 95% dos respondentes indicam a acessibilidade e 87,5% acham que a facilidade de navegação proporcionada pela ferramenta é um dos diferenciais mais importantes.

Em relação aos benefícios que o e-learning proporciona, os colaboradores concordam que esta modalidade de ensino permite aprimorar conhecimentos, além de contribuir para atualização profissional. No entanto, acreditam que o e-learning não causa impacto, pois para 47,5% dos respondentes não surgiram novas propostas de emprego no mercado.

Mesmo sem perceber uma diferença no mercado de trabalho, de acordo com o resultado obtido, 52,5% dos colaboradores concordaram que depois que começaram a estudar por meio do e-learning, aumentaram seus conhecimentos, adquiriram mais informações e possuem mais preparo.

No entanto, os colaboradores acreditam que a ferramenta é indiferente para alcançar seus objetivos, para galgar novas posições, reconhecimento na empresa onde trabalham e quanto ao surgimento de novas oportunidades de trabalho.

A pesquisa aponta que em relação à percepção dos colaboradores quanto à aceitação e reconhecimento desta modalidade de ensino pelo mercado de trabalho, a maior parte dos respondentes acredita que o mercado não aceita e reconhece como qualquer outro curso, que

aceitação e o reconhecimento são restritos e que existe pré-conceito quanto à qualidade do mesmo.

Observou-se que 75,5% não tiveram reconhecimento na empresa onde trabalha, porém 37,5% acreditam que contribuem para alavancagem da carreira. Isto se deve ao fato de ter sido constatado na pesquisa que 52,5% dos entrevistados relatam que existe resistência no mercado quando a esta modalidade.

Dos colaboradores que preencheram o questionário, 40% acreditam que a interação com os colegas de trabalho é indiferente, porém a maioria dos respondentes concordou que a acessibilidade ao curso e a possibilidade de adquirir conhecimentos específicos e aprimora-los no horário de trabalho, sem necessidade de locomoção, são benefícios oferecidos pelo e-learning.

Em relação ao tipo de e-learning que os colaboradores mais se identificam, 32,5% se identificam mais com a mista: *online* e com algumas atividades testes presenciais, 30% preferem totalmente *online* individual, 25% *online* com auxílio de monitor e 12,5% *online* incluindo interação com outros participantes.

Dos colaboradores que preencheram o questionário, 85% realizam no trabalho os estudos por meio do e-learning, tendo em vista que provavelmente esteja relacionado com o benefício de comodidade para estudar e aprimorar seus conhecimentos no horário de trabalho, sem necessidade de locomoção.

Pode-se avaliar a frequência das respostas obtidas pela pergunta aberta que, 95% dos colaboradores fariam outro curso por meio de e-learning. Segundo os respondentes a praticidade, a flexibilidade e a forma rápida em adquirir conhecimentos, são estes os principais motivos para utilizar esta modalidade de ensino.

Banco Senna

No mercado desde 1924, o Banco Senna é um dos maiores bancos privados do Brasil e atua em diversos segmentos. Seu público divide-se em pessoas físicas, jurídicas e investidores em geral.

O Banco Senna é destaque no mercado de Varejo, por meio de algumas marcas próprias que são divididas em cartões de crédito, crédito imobiliário e financiamento como um todo.

No ramo de Seguros e Previdência, o Banco Senna formou, em 1997, uma parceria com uma instituição internacional, o que possibilitou a expansão de seus negócios no Brasil. E, no segmento de Gestão de Patrimônios, o Banco Senna oferece produtos de investimentos via Banco *Senna Asset Management (SAM)* para grandes investidores.

O Banco Senna atua há mais de 80 anos no mercado brasileiro e foi reconhecido em várias pesquisas como uma das melhores empresas para se trabalhar.

No que diz respeito ao ensino à distância, a empresa promove cursos por meio do *Clique Senna*, com o objetivo de estimular a mudança de cultura da empresa, racionalizar os investimentos em treinamento, facilitar o acesso dos 35 mil colaboradores espalhados por todo o Brasil e apresentar à empresa uma revolução no aprendizado até então proposto.

O *Clique Senna* foi lançado em Março de 2003 e, tem como público alvo todos os colaboradores. Seus cursos vão de básicos, chamados institucionais, os quais podem ser acessados por todos,

como também, cursos específicos, destinados às áreas e atividades específicas, como por exemplo, Contabilidade I, Matemática Financeira, Varejo, entre outros.

Os cursos disponíveis estão alinhados às competências do banco, ou seja, são cursos elaborados e desenvolvidos estrategicamente, voltados às reais necessidades de cada área. Divididos em produtos e serviços, técnicos, sistemas, institucionais e autodesenvolvimento, esta ferramenta de ensino conta com mais de 130 cursos, diversos artigos, fóruns e dicas. O principal objetivo desta modalidade de ensino é atender todos os colaboradores e adotar esta nova metodologia para o alcance das metas da organização, de maneira rápida, flexível e sustentável.

A cultura organizacional do Banco Senna enfatiza o desenvolvimento de pessoas, já que para o banco o capital intelectual é uma das suas maiores riquezas. Ao desenvolver, treinar e capacitar pessoas, o Banco Senna deseja auxiliar seus colaboradores na busca pela melhoria da capacidade intelectual e propiciar a eles melhores possibilidades profissionais. Por outro lado, a empresa acredita que esta ferramenta é uma estratégia para atingir as metas do negócio.

Visão da empresa

Em 03 de abril de 2009 ocorreu a entrevista com o analista de treinamento pleno, formado em Administração de Empresas com ênfase em Marketing, atualmente é aluno de um curso de pós-graduação em Administração de Empresas pela PUC. Atua no Banco Senna há quatro anos.

O e-learning foi implantado na empresa em 2003, mas existem na empresa treinamentos presenciais. Interessante ressaltar que o Banco Senna, tem um orçamento significativo destinado ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Em 2008, a empresa investiu cerca de R\$ 40 milhões e entre seus concorrentes, é uma das que mais investe em treinamento e chegou a ser reconhecidas por pesquisas e publicações. O e-learning representa 60% das ações de desenvolvimento de pessoa, sendo um número bem representativo.

O entrevistado ressaltou que o treinamento por meio de e-learning não irá extinguir o treinamento presencial. Segundo o analista, mais da metade das ações educacionais estão voltadas para o e-learning, mas enfatiza que o e-learning “não vem para substituir, vem para complementar”.

O e-learning na empresa é utilizado para nivelar o conhecimento. Desta forma, a ferramenta e o conteúdo estão acessíveis para todos os colaboradores.

O Banco Senna, segundo o entrevistado, adotou esta modalidade de ensino, com o intuito de preencher uma lacuna nas formas de aprendizado disponíveis, de maneira rápida e flexível, uma vez que trata-se de uma empresa de grande porte, que está presente em todo território nacional.

Esta ferramenta foi customizada junto a um fornecedor externo, porém o Banco Senna acompanhou todos os detalhes, desde o projeto até a validação, para que o curso se adapte à realidade da empresa, às suas reais necessidades e objetivos.

A maior vantagem do e-learning é a disseminação do conhecimento, onde vários colaboradores têm acesso ao mesmo conteúdo, em qualquer lugar do país. Neste sentido, o entrevistado enfatiza que os cursos oferecidos pelo Banco Senna estão disponíveis a todos e que grande parte dos treinandos por e-learning são assistentes, analistas, gerentes de atendimento e rede de agências.

Incentivando a mudança de cultura e a adesão a esta modalidade de ensino, o Banco Senna tem realizado algumas campanhas com o intuito de motivar os colaboradores com premiações. Como

resultado a empresa observou que os cursos “patrocinados” por estas premiações eram mais procurados que aqueles que não oferecem premiações aos participantes.

O colaborador do Banco Senna deve destinar 20% de seu plano de metas para o autodesenvolvimento. Logo o e-learning surge como ferramenta facilitadora para esta finalidade.

Implantado há seis anos, o e-learning possui grande aceitação dos colaboradores. No entanto, o entrevistado ressaltou que um dos fatores que dificultou a expansão desta ferramenta foi a tecnologia, levando em conta que no Brasil os recursos tecnológicos ainda são escassos e há lugares onde a tecnologia é precária, dificultando o acesso à ferramenta.

O resultado dos treinamentos é verificado por meio da relação de satisfação dos colaboradores em relação à aprendizagem, aplicabilidade na atividade desempenhada, e em alguns dos cursos, através de provas de aproveitamento. A empresa também utiliza outros indicadores como cursos concluídos, mais requisitados e evasão dos cursos.

O entrevistado esclarece que a cultura do país foi bastante decisiva na criação dos cursos. Devido à escassez de tempo, os cursos oferecidos pela empresa são curtos, e com grande apelo visual, para que não se tornasse monótono ao treinado.

Segundo o entrevistado, os cursos ministrados por meio de e-learning contribuem para a carreira do indivíduo, “mas não é só ele (o e-learning) que vai fazer o indivíduo crescer”. O mesmo afirma que o e-learning consegue sanar muitas deficiências, mas somente esta ferramenta de aprendizado, não é suficiente para o indivíduo alcançar empregabilidade, visto que o profissional deve procurar diversas formas de aperfeiçoamento.

Na percepção do analista de treinamento, o e-learning é uma ferramenta estratégica para adquirir conhecimentos. Ele resalta que no caso de agências, onde o caixa tem horário de trabalho fixo, os cursos foram adaptados à realidade dos colaboradores. A maioria dos cursos tem em média de meia-hora à uma hora e meia de duração, com algumas exceções, como cursos de liderança, o qual requer maior tempo para desenvolver o tema com metodologia específica, voltada à realidade dos líderes, uma vez que se trata não apenas de um curso, mas de uma formação.

Para o entrevistado, o mercado tem visto com “bons olhos” o indivíduo que participa de treinamentos por meio de e-learning, tendo visto que grandes empresas têm esta ferramenta em seu portfólio de cursos e treinamentos, um destaque especial para empresas do setor financeiro.

Em relação aos cursos de curta duração, o entrevistado não vê grande diferença entre os que adotam o e-learning ou os presenciais. Porém, no caso de graduação, onde o curso é mais longo e o conteúdo mais complexo, o candidato a uma vaga que apresenta graduação por meio de e-learning talvez tenha uma desvantagem. No entanto, a metodologias do curso gera efeitos diferentes ao olhar pelo aspecto da diversidade, ou seja, o estilo cada pessoa define a melhor maneira de agregar conhecimento e desenvolver-se. O entrevistado declarou que o e-learning é complementar às técnicas de aprendizado. Ele afirma que o indivíduo deve saber procurar cursos que tem maior relação com a sua personalidade, para que tenha maior aproveitamento.

Visão dos colaboradores

Conforme já mencionado, um dos intuitos desta pesquisa é analisar a percepção dos funcionários quanto à utilização do e-learning como ferramenta de aprendizado, bem como a contribuição desta modalidade de ensino para a carreira e empregabilidade do indivíduo.

No Banco Senna, empresa que atua como prestadora de serviços na área bancária e financeira, o questionário foi distribuído em meados de abril de 2009 na área de Atendimento, a qual atua com cerca de setenta colaboradores. O questionário foi distribuído para toda a população existente e o retorno foi de 48,5%. Desta forma, a análise dos dados refere-se a trinta e quatro respondentes.

Com relação ao perfil dos respondentes, as mulheres que possuem até três anos de empresa são a maioria. Observou-se ainda que 17,5% dos respondentes possuem mais de 36 anos e trabalham na empresa há mais de dez anos.

Todos os participantes têm como nível mínimo de escolaridade o ensino superior, seja cursando ou incompleto. Deve-se levar em consideração que 17,6% dos respondentes têm pós-graduação.

A pesquisa realizada apontou que aproximadamente 53% dos colaboradores atuam de um a três anos na empresa, enquanto que apenas 9% estão a menos de um ano na empresa.

A pesquisa revelou que 70,6% dos funcionários da área selecionada atuam em cargos administrativos. Analisou-se ainda que 8,8% atuam no nível gerencial, onde a grande maioria é do sexo masculino.

Quanto à utilização do e-learning, os resultados indicam que aproximadamente 68% dos respondentes já utilizaram esta modalidade como ferramenta de aprendizagem, enquanto que pouco mais de 32% afirma nunca ter utilizado.

Dos colaboradores que utilizaram a ferramenta, apenas 3% ocupam cargos gerenciais. Observou-se ainda que a maior parte dos respondentes que realizou o curso por meio do e-learning, têm entre 18 e 29 anos.

Em relação aos respondentes que afirmam ter realizado até três cursos por meio do e-learning, 41,2% possuem até três anos de empresa. Notou-se ainda que os colaboradores que fizeram entre oito a doze cursos estão na empresa a mais de quatro anos.

Dos 41,2% de colaboradores que fizeram curso por meio do e-learning por iniciativa própria, 32,4% fizeram até três cursos e destes 20,6% tem entre 18 a 29 anos.

Para os colaboradores do Banco Senna, um dos principais motivos que o e-learning foi escolhido como ferramenta de aprendizado com a finalidade de atualização às tendências do mercado e aprimorar os conhecimentos.

Para os respondentes, não há influência externa, como de professores na hora da decisão por um curso *online*, porém, não é a única forma de concluir algum curso.

Observou-se ainda que, os colaboradores vêem o e-learning como uma opção para crescer profissionalmente e buscar uma posição no mercado de trabalho. No entanto, nota-se que 52,9% acreditam que o e-learning não os auxiliará a conseguir uma promoção no emprego atual.

Questionados sobre qual elemento seria fundamental ao escolher um curso ministrado por meio de e-learning, os colaboradores concordaram que praticidade de acesso ao conteúdo, duração do curso, flexibilidade na carga horária, facilidade de navegação e valor do investimento são os fatores primordiais na decisão.

No entanto, pode-se verificar que a maior parte dos respondentes acredita que o estímulo do instrutor e a interação com outros alunos não é relevante ao optar por esta modalidade de curso, isso se deve ao fato de que apenas 9% dos respondentes preferem fazer o curso com o auxílio de um instrutor.

Observou-se ainda que o fato dos colaboradores terem iniciativa própria para fazer os cursos, o valor do investimento é um dos fatores primordiais na escolha do curso.

Os benefícios do e-learning que mais se destacam na visão dos colaboradores são atualização profissional, rapidez e flexibilidade ao aprimorar conhecimentos são decisivos na escolha. Entretanto, pode-se observar que apesar do conhecimento que o e-learning fornece, os colaboradores não enxergam o curso como um diferencial no mercado de trabalho e que o e-learning não propicia crescimento na carreira.

Por meio da pesquisa realizada pode-se afirmar que 58% dos respondentes acreditam ter mais informações sobre determinado tema, no entanto 50% deles acreditam que o surgimento de novas oportunidades de emprego é indiferente ao e-learning.

Verificou-se que os colaboradores que já fizeram algum curso de e-learning afirmaram que não surgiram novas oportunidades de emprego e não tiveram reconhecimento na empresa, desta forma, notou-se que o e-learning não causa impacto na carreira. No entanto, acreditam que estão mais preparados e adquiriram mais conhecimentos com a ferramenta.

O estudo apontou que apesar dos colaboradores realizarem o curso com o intuito de atualização profissional, buscando uma melhor posição no mercado, os mesmos acreditam que algumas organizações ainda possuem resistência e pré-conceito para com este tipo de curso.

Verificou-se que os respondentes acreditam que o curso por meio de e-learning oferecido pela organização os auxilia na aquisição de conhecimentos específicos no horário de trabalho, sem a necessidade de locomoção, no entanto, o curso não interfere na possibilidade de promoção e reconhecimento interno.

A flexibilidade é comprovada, uma vez que não há necessidade de se locomover a um local pré-definido, e os colaboradores preferem aprimorar conhecimentos específicos no local de trabalho.

Dos colaboradores que já fizeram algum curso por meio de e-learning, 82,4% fariam outro curso devido à facilidade e praticidade de acesso ao conteúdo, para aprimoramento em conhecimento específico e pela rapidez na conclusão. Os colaboradores que não fariam outro curso mencionaram que a qualidade do ensino presencial é superior ao e-learning, pois falta a dinâmica de um professor.

Síntese comparativa entre o estudo das empresas

Esta seção tem por objetivo destacar as principais semelhanças e diferenças encontradas no estudo realizado na área de atendimento das empresas Mundi Alimentos e Banco Senna.

Mediante aos dados obtidos, verificou-se que a grande parte dos funcionários de ambas as empresas atua na organização entre um a três anos e são em sua maioria do sexo feminino.

Os principais motivos que os colaboradores destas empresas consideram como importantes para utilização do e-learning como ferramenta de aprendizagem é a atualização nas tendências do mercado e o aprimoramento de conhecimentos que ela proporciona.

Verificou-se que para os respondentes da Mundi Alimentos a flexibilidade oferecida pelo curso é uma das causas fundamentais que levam à escolha do e-learning como ferramenta de aprendizado, enquanto que no Banco Senna um dos motivos principais é a atualização nas tendências do mercado.

Em relação aos benefícios que o e-learning proporciona, para os respondentes da Mundi Alimentos a capacidade para conseguir um espaço no mercado é um motivo indiferente, enquanto que cerca de 50% dos respondentes do Banco Senna acreditam que seja um benefício. Isto se deve provavelmente ao fato de que o incentivo para os colaboradores da Mundi Alimentos parte da empresa, enquanto para o Banco Senna a maioria dos respondentes faz o curso por iniciativa própria.

O fato dos colaboradores do Banco Senna realizarem curso por iniciativa própria corrobora com Fares e Busch (1999) quando estes declaram que o indivíduo deve buscar desenvolver seu talento e competências e não abdicar sua carreira à empresa.

A estratégia da Mundi Alimentos, por sua vez, condiz com o mencionado por Pacheco et al. (2005) no sentido da organização incentivar o autodesenvolvimento do indivíduo, visto que esta também se beneficia com os talentos e competências de seus colaboradores.

Para os respondentes das empresas estudadas, o benefício principal que o curso de e-learning oferecido pela empresa proporciona é a possibilidade de adquirir conhecimentos específicos.

Observou-se ainda que para os colaboradores de ambas as empresas, o e-learning permite aprimorar conhecimentos de forma rápida. No entanto, esta modalidade de ensino não é um diferencial em relação ao surgimento de novas oportunidades de emprego e alavancagem da carreira, pois acreditam que ainda existe resistência e pré-conceito quanto à qualidade desta ferramenta.

Constatou-se que os colaboradores das duas organizações, preferem treinamento totalmente *online* individual e treinamento misto, ou seja, com algumas atividades presenciais. Desta forma, pode-se afirmar que a modalidade que os respondentes mais se identificam é o aprendizado assíncrono, que conforme destacado por Ally (2008), apesar de vantajoso pelo fato da flexibilidade e acessibilidade, pode ser considerado desvantajoso pela possível demora no esclarecimento de dúvidas dos aprendizes, paralisando todo o processo, como afirmado por Henderson (2002).

Como percebido pelas entrevistas, tanto a Mundi Alimentos como o Banco Senna tiveram que adequar o conteúdo do treinamento por meio do e-learning com recursos visuais para melhor adaptação e aceitação por parte dos colaboradores que estavam acostumados ao método presencial. Conforme Kanaane e Ortigoso (2001), o maior desafio na implementação desta ferramenta é a aceitação dos indivíduos com relação ao novo método de aprendizagem, uma vez que a iniciativa dos estudos depende do próprio indivíduo.

Contudo ambas as empresas não pretendem substituir os métodos de treinamentos já existentes, acreditam que o e-learning veio para preencher uma lacuna e contribuir com os quesitos tempo e custo, visto que estes são cada vez mais exigidos pelo mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo compreender a influência do e-learning na carreira e empregabilidade do indivíduo. De acordo com Chiavenato (2002, p. 34) “o trabalho do futuro se caracteriza por uma contínua aprendizagem e se desenvolverá dentro de um ambiente em que todos deverão aprender novas coisas o tempo todo”.

Pode-se destacar que o e-learning surgiu como uma ferramenta que contribui para o aprendizado. Nas organizações, é aplicada pelas universidades corporativas por ter maior abrangência, com a possibilidade de todos os colaboradores terem acesso ao mesmo conteúdo e proporcionar redução de custos com treinamento.

Constatou-se que a empresa Mundi Alimentos adotou esta modalidade de ensino devido à redução de custos e os resultados satisfatórios das pesquisas internas realizadas apontando a efetividade da modalidade. No entanto, no Banco Senna o e-learning foi adotado para nivelar o conhecimento dos colaboradores de forma rápida e flexível.

Nas entrevistas realizadas com os gestores percebeu-se que, ambas as empresas corroboram com Rosenberg (2002) no sentido em que o e-learning não substituirá o treinamento presencial e sim, complementar as modalidades de ensino existentes.

Observou-se no decorrer deste estudo que o e-learning permite aos colaboradores uma série de facilidades e vantagens como possibilidade de aprimorar conhecimentos específicos. Outro fator relevante é a acessibilidade ao conteúdo, pois o indivíduo pode além de estudar no horário de trabalho, fazer os cursos em casa ou em outro local com acesso a Internet.

Vivemos em uma sociedade em que o aprendizado contínuo é valorizado nas organizações. Desta forma, o e-learning é apenas mais uma ferramenta para auxiliar o indivíduo no contínuo autodesenvolvimento para que o mesmo se torne um diferencial perante o mercado. Porém, o indivíduo ainda não enxerga como uma ferramenta que lhe trará uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Por outro lado, as organizações que utilizam o e-learning como forma de treinamento acreditam que a ferramenta é complementar a todos os métodos de aprendizagem, tanto é que as estudadas não pretendem transformar todos os cursos em e-learning. O e-learning por si só não garante ao indivíduo vantagem competitiva perante as empresas.

Este estudo possibilitou analisar a relação entre o indivíduo, o e-learning e a empresa. O e-learning se mostra uma ferramenta potencial para o treinamento nas empresas, visto a grande adesão dos funcionários a ela. No entanto, por ser uma ferramenta recente dentro das empresas analisadas, esta modalidade ainda é vista com ressalvas e preconceitos, e para que a ferramenta seja utilizada de forma mais eficaz, deve-se eliminar a barreira do preconceito.

Contudo, apesar de todos os benefícios agregados nesta modalidade de ensino, constatou-se através dos questionários aplicados e entrevistas realizadas que o e-learning isoladamente não contribui para a carreira do indivíduo.

Por se tratar de um estudo de caso múltiplo, foi analisado o uso do e-learning em apenas duas empresas e por questões dificultadoras como tempo, acesso e restrições das empresas, optou-se por pesquisar apenas um departamento de cada empresa. Desta forma, devido as limitações apresentadas, não se pode generalizar as considerações para os demais departamentos e empresas.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa com os funcionários das áreas estudadas, com a finalidade de verificar se ao longo do tempo o e-learning teve contribuição na carreira e empregabilidade dos mesmos. Também sugere-se um estudo em empresas de outros setores e maior abrangência departamental, além de pesquisas comparativas com outros países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA JOVENS PESQUISADORES

VOL. 6, N. 2 (11), JUL./DEZ 2009

ALLY, Mohamed. **Foundations of Educational Theory for Online Learning**. In: TERRY, Anderson. *The Theory and Practice of Online Learning* – 2ª edição – Edmonton : AU Press, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Como incrementar Talentos na Empresa**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Carreira e Competências: Gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. BALASSEANO Moisés. **Gestão de Carreiras: Dilema e Perspectivas** – São Paulo: Atlas 2006

COSTA, Isabel. CAMPOS, Anna. **Carreira, vivência e construção de si**. In: COSTA, Isabel de Sá Affonso da. BALASSEANO Moisés. *Gestão de Carreiras: Dilema e Perspectivas* – São Paulo: Atlas 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências** – 6ª edição - São Paulo: Editora Gente, 2001

EBOLI, Marisa. **Um novo olhar sobre a educação corporativa** – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências* – 6ª edição – São Paulo: Editora Gente, 2001. p.109-128.

_____. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades** – São Paulo: Gente, 2004.

FARES, Jose. BUSH, Marcus. **Desenvolvimento de dirigente**. In: BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD** – 3ª ed. - São Paulo: Makron Books, 1999.

FERNANDES, Marcelo. **Tecnologia da informação e T&D**. In: BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD* – 3ª ed. - São Paulo: Makron Books, 1999. p. 397 – 422.

GOMES, Margarita. **Educação em rede: Uma visão emancipadora** – São Paulo: Ed. Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

HENDERSON, Allan J. **The e-learning question and answer book : a survival guide for trainers and business managers**. New York: AMACOM, 2002.

HELLERS, Nicolás. **Tendencias e innovaciones de los contenidos de e-learning**. In: FONTELA, Marcus et al. *Contenidos de e-learning – Tendencias, procesos, recomendaciones*. - Buenos Aires : AXG Tecnonexo, 2004.

HYDER, Karen; KWINN, Ann; MIAZGA, Ron; MURRAY, Matthew . **The eLearning Guild's Handbook on Synchronous e-Learning**. Santa Rosa : The eLearning Guild, 2007

KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra. **Manual de Treinamento e desenvolvimento do potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS, Ana Heloísa da Cosa. **Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego**. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. *Gestão de Carreiras - Dilemas e Perspectivas*. São Paulo : Atlas, 2006.

- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa** – São Paulo : Pearson Makron Books, 1999.
- MINARELLI, Jose. **Empregabilidade: o caminho das pedras** – São Paulo : Gente, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: Individualidade e a Competitividade Contemporâneas**. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. **Gestão de Carreiras - Dilemas e Perspectivas**. São Paulo : Atlas, 2006.
- NAIDU, Som. **E-learning - A Guidebook of Principles, Procedures and Practices**. New Delhi: CEMCA, 2003
- PACHECO, LUZIA et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PINTO, André. **Este adolescente chamado e-learning**. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.249 – 339.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.
- ROSENBERG, Marc J. **E-learning**. São Paulo : Makron Books, 20 São Paulo : Pearson Education, 2002.
- _____. **Beyond e-learning : approaches and technologies to enhance organizational**. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- SAMPIERI, Roberto. COLLADO, Carlos. LUCIO, Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. – São Paulo : McGraw-Hill, 2006.
- SAVIOLI, Nelson. **Carreira, manual do proprietário** – Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991.
- TORRES, Ofélia. **Empregabilidade Negociada**. São Paulo : Atlas, 2000.

ⁱ Tradução: Carreira para a vida inteira

ⁱⁱ Tradução: Aprendizado ao longo da vida

ⁱⁱⁱ Podcast é uma rádio digital com programação personalizada, específica

^{iv} Banco Senna é o nome fictício da empresa de serviços financeiros utilizada na pesquisa.

^v Mundi Alimentos é o nome fictício da indústria multinacional de alimentos utilizada na pesquisa.