

E-learning e educação corporativa: Um estudo de caso sob a ótica do princípio da disponibilidade

SHELDON WILLIAM SILVA

Centro Universitário do Sul de Minas
sheldonwilliamsilva@gmail.com

LETÍCIA RODRIGUES DA FONSECA

Centro Universitário do Sul de Minas
leticia@unis.edu.br

MARCELO RIBEIRO SILVA

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
marcelo.ribeiro@ufms.br

PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JUNIOR

Centro Universitário do Sul de Minas
pedrorotaract@hotmail.com

**VI SINGEP**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

VELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

E-LEARNING E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DO PRINCÍPIO DA DISPONIBILIDADE

Resumo

Pesquisas recentes salientam o aumento do número de empresas que empreendem programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas amparados por recursos tecnológicos. Nesse sentido, evidencia-se o crescimento dos programas de educação corporativa que utilizam tecnologias de educação à distância, separadas ou combinadas com treinamentos presenciais. A pesquisa parte da discussão a respeito dos programas virtuais de educação corporativa que utilizam o e-learning para garantir a disponibilidade e acessibilidade de conteúdo aos seus usuários. Realizou-se um estudo de caso em uma instituição bancária brasileira de grande porte que utiliza programas de educação corporativa à distância baseados em e-learning. As percepções do respondente foram analisadas sob a ótica do princípio da disponibilidade, exposto por Éboli em 2004. Constatou-se que apesar das limitações de infraestrutura tecnológica existentes em diferentes partes do país, a adoção do e-learning configura-se como estratégia essencial para garantir a disponibilidade e acessibilidade dos programas de educação corporativa aos seus funcionários, confirmando as hipóteses de pesquisa e a literatura referenciada.

Palavras-chave: E-learning. Educação corporativa. Educação a distância. Estratégia. Disponibilidade.

Abstract

Recent research highlights the increase in the number of companies that undertake training and development programs for people covered by technological resources. In this sense, it is evident the growth of corporate education programs that use technologies of distance education, separated or combined with face-to-face training. The research starts from the discussion about virtual corporate education programs that use e-learning to ensure the availability and accessibility of content to its users. A case study was conducted in a large Brazilian banking institution that uses e-learning distance education programs. The respondents' perceptions were analyzed from the standpoint of the availability principle, presented by Éboli in 2004. It was found that despite the limitations of technological infrastructure existing in different parts of the country, the adoption of e-learning is an essential strategy for Guarantee the availability and accessibility of corporate education programs to its employees, confirming the research hypotheses and the referenced literature.

Keywords: E-learning. Corporate education. Distance education. Strategy. Availability.



1 Introducao

A complexidade do ambiente empresarial exige das organizacoes formas de gestao flexiveis e alinhadas com a demanda do mercado. Devido a inumeras transformacoes sociais, politicas e economicas, as atividades de treinamento e capacitacao profissional se tornam estrategicas para que as organizacoes se desenvolvam e se tornem competitivas.

O investimento das organizacoes em projetos de educacao a distancia vem despontando como uma das principais solucoes para qualificacao do corpo funcional. Visando a melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educacao corporativa incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula fisica (ALMEIDA, 2003, ABBAD et al 2010; AMORIM et al., 2015).

Dentre os programas de educacao corporativa a distancia, o *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificacao para funcionarios. Ainda de acordo com Abbad et al (2010, p.292), "o apoio de novas tecnologias da comunicacao e informacao possibilitou a adocao do *e-learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituicoes de ensino".

Esta pesquisa aborda a utilizacao do *e-learning* como estrategia de treinamento e desenvolvimento em um programa de educacao corporativa adotado por uma instituicao bancaria de grande porte. Os programas de formacao profissional das empresas do setor bancario brasileiro vem afinados com a perspectiva de investimentos em capacitacao e qualificacao profissional de seus empregados, com o objetivo de atender as necessidades dessa demanda e aumentar os seus resultados operacionais (FREITAS, 1997; AMORIM et al., 2015; SILVA et al., 2016). Por meio de um estudo de caso, buscou-se analisar as contribuicoes desse programa de formacao profissional sob a optica do principio da disponibilidade, proposto por Eboli (2004).

Desenvolveu-se uma pesquisa em relacao aos conceitos de *e-learning*, educacao corporativa e educacao a distancia como base para o referencial teorico. O objetivo principal desta pesquisa e investigar a utilizacao do *e-learning* como programa de educacao corporativa adotado por uma instituicao bancaria de grande porte, a partir da percepcao do gestor dessa ferramenta. Tal percepcao sera discutida sob a optica do principio da disponibilidade (EBOLI, 2004). A pesquisa privilegiou a abordagem qualitativa, a partir da percepcao do gestor do programa em relacao aos ganhos alcançados, assim como as forcas e limitacoes do programa para a organizacao e seus profissionais.

A seguir, realiza-se um percurso diante da literatura referente ao *e-learning*, educacao corporativa e educacao a distancia, resgatando a discussao entre os principais autores desse tema, apresentando seus fundamentos, conceitos, historia e sua relacao com o contexto atual do mercado.

2. Educacao a distancia e e-learning

Nesta secao sao discutidos o conceito, caracterizacao e elementos que reforcam o uso da educacao a distancia e mais precisamente, a modalidade *e-learning* pelas empresas como programa de educacao corporativa.

Ghedine e Freitas (2003) citam Moore e Kearsley (1996, p.11) para definirem EAD como sendo a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer tecnicas especiais de desenho de curso, tecnicas especiais de instrucao, metodos especiais de comunicacao atraves da eletronica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos.

De acordo com Nunes (1994, p.3), ao citar Keegan (1991, p.38), centra o ensino a distancia nos aspectos que se seguem: i) separacao fisica entre o professor e o aluno, que a



distingue do ensino presencial; ii) influencia da organizacao educacional (planejamento, sistematizacao, plano, projeto, organizacao dirigida etc.), que a diferencia da educacao individual; iii) utilizacao de meios tecnicos de comunicacao, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteudos educativos; iv) previsao de uma comunicacao de mao dupla, onde o estudante beneficia de um dialogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via; v) possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socializacao; vi) e participacao de uma forma industrializada de educacao.

Numa perspectiva evolutiva da EAD, Mugnol (2009) destaca que o desenvolvimento das telecomunicacoes com meios interativos, bem como a relativa popularizacao do computador e da internet, proporcionaram novas perspectivas se constituindo em ferramentas importantes para a contı́nua evolucao da EAD, sobretudo apés a segunda metade do século XX.

Diante do avanço dos recursos tecnologicos disponı́veis para a pratica de programas de educacao a distancia, essa forma de ensino foi incorporando diferentes terminologias ao longo dos anos, conforme atesta Litto e Formiga (2009, p. 45) na tabela 01:

Terminologia mais usual	Perı́odo aproximado de domı́nio
Ensino por correspondência	Da década de 1830 até 1930
Ensino à distância	Décadas de 1930 e 1940
Teleducação	Início da década de 1950
Educação aberta e à distância	Final da década de 1960
Aprendizagem à distância	Décadas de 1970 e 1980
Aprendizagem por computador	Década de 1980
<i>E-learning</i> , Aprendizagem virtual	Década de 1990
Aprendizagem flexı́vel	Início do século XXI

Tabela 01: Terminologias da EAD
Fonte: Litto & Formiga (2009, p.45)

O surgimento de diferentes terminologias atesta o avanço do conceito EAD e da utilizacao dos recursos computacionais para comunicacao. Numa perspectiva empresarial, a EAD contribui para a área de treinamento das empresas com o incremento de solucoes tecnologicas capazes de sustentar a necessidade de aprendizagem corporativa à distancia, incorporando uma pedagogia cujo pilar é a conectividade (MARTINS, 2005; LIMA, 2016).

Meister (1998, p. 13) refere-se à meta das organizaçoes como sendo “fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e se comportam no trabalho”. Nesse cenário de aprendizagem constante, as organizaçoes exploram, dentre outras modalidades de treinamento e capacitacao, os mais variados recursos tecnologicos para prover seus empregados do conhecimento e conteúdo necessário para as atividades organizacionais. Nesse contexto, as organizaçoes utilizam ferramentas acessı́veis como a internet para a criaçao de plataformas de treinamento à distancia voltadas para seus colaboradores. (VELETSIANOS, 2010).

Corroborando com essa perspectiva, Abbad et al (2010) reforçam o crescimento dos programas de educacao corporativa baseados em ambientes virtuais que apoiam as tecnologias de comunicacao e informacao à distancia. O uso dessas ferramentas, de acordo com as autoras, possibilita a adoçao do *e-learning* ou *blended learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituicoes de ensino.

A admissao dessa ferramenta é estimulada por possibilitar o alcance de um grande número de funcionários, mesmo dispersos geograficamente, a racionalizacao de custos, por suprir o aumento da demanda por formacao e treinamento, pela flexibilizacao do estudo com relacao a tempo e locomoçao, num cenário de rápida producao de conhecimento e informacao



e mudancas tecnologicas do mercado de trabalho. (KAUFMAN, 2002; PIMENTEL & SANTOS, 2003; ROSENBERG, 2005; VASCONCELOS, 2008; DONIDA & OLIVEIRA, 2016).

Em se tratando dos beneficios apontados, faz-se necessario trazer a luz dessa contextualizacao, as limitacoes que os programas de educacao corporativa a distancia, mais especificamente o *e-learning*, apresentam. Em contraponto, por ser uma nova abordagem, o *e-learning* provoca desconfianca por se tratar de uma modalidade interativa que exclui o contato do aluno com o tutor ou professor. Além disso, essa metodologia está sujeita a limitacoes e falhas tecnologicas por se basear na utilizacao de recursos computacionais e de rede, pela limitacao do aluno no manejo desses recursos, falta de disciplina do aluno ou treinando, falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilizacao e pelo alto investimento inicial nesse projeto. (PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELOS, 2008).

Pimentel e Santos (2003) consideram o *e-learning* como uma ferramenta indispensavel para prover, de forma rapida, treinamento a profissionais. Ainda para esses autores, tal programa consiste em uma forma de entregar conteudo via todo tipo de midia eletrônica, incluindo internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de audio/video, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando o treinamento baseado em computador e na *web*, caracterizado pela velocidade, transformacao tecnologica e suporte às interacoes humanas.

Abbad et al (2010, p.292) conceituam *e-learning* como “aprendizagem apoiada por recursos da *web* que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicacao por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimidia, entre outras”. Pertinente frente às conceituacoes apresentadas, nota-se semelhanças nas conceituacoes de educacao à distancia e *e-learning*, sendo coerente, portanto, apresentar as diferencas existentes nessas temáticas.

Almeida (2003) apresenta diferencas conceituais no qual a educacao à distancia baseia-se na noção de distancia física entre o aluno e o professor, sendo permitido o uso de diferentes meios de comunicacao (correspondência postal, rádio, televisao, telefone, fax, computador, internet) que permitem a abordagem educacional. O *e-learning* é apresentado como uma modalidade de educacao à distancia pautada pela utilizacao da internet, cuja comunicacao pode ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, para distribuir rapidamente informacoes ou promover a interatividade propiciada pela internet para integrar pessoas (HORTON, 2011).

Soetl (2010) difere a forma síncrona da assíncrona, onde na modalidade síncrona os participantes e os instrutores têm dia e horario determinados para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou *chat*. Já a modalidade assíncrona se refere a realizacao de atividades em dia e horario conforme a conveniencia do participante, independentemente da presenca do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma.

Abbad et al (2010, p.293) se referem à questao das interacoes entre participantes e instrutores, onde “o *e-learning* e o *blended learning* incluem interacoes síncronas e assíncronas. Em cursos mistos, há também encontros face a face entre professores e alunos”. Tal afirmacao reforca a utilizacao, por parte das empresas, da combinacao de modelos de treinamento mesclando açoes presenciais e à distancia.

A utilizacao das metodologias à distancia e sua combinacao com açoes de treinamento empresariais visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. Os recursos computacionais, a multimidia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, podem atender à demanda por educacao. O atendimento rapido e crescente à demanda por capacitacao e treinamento permeia a utilizacao de meios de comunicacao capazes de atingir grandes quantidades de pessoas, associados a



tecnologias interativas e metodologias colaborativas (MEISTER, 1994; HORTON, 2001; MUGNOL, 2009; AMORIM et al., 2015; SILVA et al., 2016).

3 Educaçao corporativa: ideias, discussões e propostas

Nesse cenário balizado pela necessidade de atualização constante da informação, as empresas empreendem programas de aprendizado com o objetivo de garantir aos seus empregados o desenvolvimento de habilidades necessárias ao cumprimento de suas funções. O investimento em ações e estratégias que objetivam o crescimento e desenvolvimento da empresa em seu mercado de atuação faz com que sejam discutidas novas propostas de gestão e, principalmente, novos modelos que permitam o eficaz gerenciamento e aproveitamento dos recursos que a empresa dispõe.

Mendes (1995, p.1) trata da importância da educação e sua relação com o desempenho das empresas no cenário econômico:

a educação agora passa a ser uma questão econômica essencial para o desenvolvimento do sistema produtivo; assume centralidade nas discussões como necessidade estratégica dos países na promoção do desempenho econômico eficaz de sua população e única alternativa possível para o ingresso no novo cenário de competição internacional .

Malschitzky (2004, p.5) atenta para esse fato ao realçar as transformações no mundo do trabalho e a importância da formação profissional na qual não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e, muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar às mudanças.

Nessa concepção, Vergara (2000), considera que um dos principais argumentos corporativos é aquele segundo o qual as universidades tradicionais não acompanham e, muito menos, antecipam-se à velocidade das mudanças no ambiente dos negócios e das inovações tecnológicas. Corroborando, Bitencourt (2004, p. 62) enfatiza a importância da aprendizagem organizacional como uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Em perspectiva similar, Éboli (2002, p. 187) realça o impacto que a flexibilidade das práticas de gestão e as mudanças no mercado de trabalho impõe às pessoas, uma vez que lhes são exigidas uma postura voltada para o desenvolvimento e para a aprendizagem contínua. De acordo com a autora, “para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental”.

Meister (1998) faz uma crítica à atuação do departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, em relação à priorização de atualização de qualificações técnicas para nível gerencial e sua atuação reativa, ou seja, a ação é gerada após a apresentação do pedido dos clientes, para então, criar cursos que atendam a demanda. Ghedine (2003, p. 12) corrobora com tal afirmação, ressaltando que “a ênfase da maioria dos treinamentos concentra-se nas necessidades individuais de cada funcionário, enquanto que com o novo foco a ênfase encontra-se nas estratégias de negócio”.

Torna-se necessário destacar que a mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem pode ainda ser atestada nos estudos de Ricardo (2007), evidenciando a



necessidade de que as empresas invistam em qualificação para desenvolver habilidades e competências de seus empregados. Ainda de acordo com a autora:

a educação corporativa pode ser analisada a partir de diferentes olhares, mas todos se direcionam para o mesmo ponto: desenvolver processos de aprendizagem continuada que permitam o envolvimento de toda a cadeia de produção com o destino da organização e compromisso com as estratégias de negócios da empresa (RICARDO, 2007, p.6).

Diante da necessidade de se desenvolver práticas de capacitação e qualificação mais alinhadas com a estratégia do negócio, as organizações implementam ações que promovem o aprendizado no trabalho. Éboli (2002) considera como inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo sobre as demais funções de gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida (ÉBOLI, 2002; BOFF & ABEL, 2005; SILVA et al., 2016; ALMEIDA & SANTOS, 2017).

De acordo com Eboli (2002), a educação corporativa será fundamental nesse processo de aprendizagem contínua como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso.

A importância da educação corporativa é destacada também por Pereira et al (2006, p. 6) ao propor que:

de forma bastante direta, as empresas devem implantar Educação Corporativa para aumentar a competitividade e o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas. Elas devem estimular e potencializar a inteligência empresarial e obterão êxito se conseguirem instalar mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis: empresa, liderança e pessoas.

Alperstedt (2001, p. 154) reforça a necessidade de as organizações apoiarem programas de capacitação e qualificação para funcionários:

Uma das formas mais comuns e muito explorada por um número significativo de empresas, visando a contribuir e operacionalizar o aprendizado organizacional, é o incentivo aos empregados da busca de capacitação e atualização profissional; entretanto uma análise intensiva dessa prática no contexto atual revela que uma série de mudanças vem acontecendo nesse contexto. Se antes as empresas encaminhavam e/ou apoiavam seus funcionários para a realização de cursos variados em instituições tradicionais de ensino superior, atualmente é fato que uma série de empresas vêm disponibilizando e oferecendo seus próprios cursos, por meio do que se convencionou chamar de universidades corporativas.

Diante do exposto, destaca-se que as organizações que pretendem se manter na vanguarda de seus negócios e operações devem estar atentas à necessidade de desenvolver seus empregados e equipes, de modo que o desenvolvimento de habilidades e qualificações individuais sejam aproveitados pela empresa na coletividade. Nesse sentido, Éboli (2004) considera que o princípio da disponibilidade as atividades e recursos educacionais devem ser oferecidos e disponibilizados de forma acessível, com a finalidade de proporcionar aos funcionários aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

O aumento do interesse de empresas por programas de educação corporativa pode ser associado também à crescente demanda por recursos tecnológicos. Segundo Meister (1998, p.26), “a tecnologia tirou a educação da sala de aula. As organizações estão agora desenvolvendo experiências para treinar mais funcionários com maior economia”. Ainda de acordo com Meister (1998, p.30-31), são propostos dez objetivos e princípios que norteiam as



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

ações de educação corporativa, permitindo uma associação dos conceitos trazidos anteriormente:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações;
2. Considerar o modelo de educação corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
10. Utilizar os programas de educação corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Corroborando com Meister, Éboli (2004) realça em seu estudo práticas que devem ser adotadas para que os programas de educação corporativa obtenham sucesso e alcance os objetivos propostos, enumerados em sete princípios de sucesso para concepção de Sistemas de Educação Corporativa, a saber: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. A presente pesquisa trabalhou os resultados da pesquisa de campo considerando o princípio da disponibilidade, conforme apresentado na seção seguinte.

4 Aspectos Metodológicos

O objetivo principal desta pesquisa é investigar a utilização do *e-learning* como programa de educação corporativa adotado por uma instituição bancária de grande porte, a partir da percepção do gestor dessa ferramenta. Tal percepção será discutida sob a ótica do princípio da disponibilidade (Éboli, 2004). De acordo com Gil (2002, p.17), pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Com vistas a investigar o problema apresentado e atingir os objetivos propostos, essa pesquisa pode ser classificada, de acordo com Vergara (2003), em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Com relação aos fins, a pesquisa é descritiva, levando-se em consideração o fato de que a mesma pretende obter e investigar os dados referentes ao programa de educação corporativa baseado no *e-learning*, aplicado em uma instituição bancária no Brasil.

De acordo com Gil (2002, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Raupp e Beuren (2003, p. 81) citando Andrade (2002) também destacam que “a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Quanto aos meios, a presente pesquisa é documental, pois utiliza dados extraídos de documentos da instituição bancária pesquisada, como relatórios, balanços, apresentações, registros, planos e estudos realizados a respeito do objeto a que a pesquisa se propõe investigar. Por se tratar de documentos impressos, Gil (2002), considera que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.



Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa. Richardson (1999), menciona que os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. De acordo com Neves (1996, p. 104), a pesquisa qualitativa visa “obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo”. Ainda de acordo com o autor, nas pesquisas qualitativas “é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados”.

Este trabalho ainda assume a característica de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 26) o estudo de caso é escolhido “ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda segundo Gil (2001, p. 54) o estudo de caso consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Ainda de acordo com o mesmo autor, a crescente utilização do estudo de caso em pesquisas acadêmicas se deve a:

explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2001, p. 54).

O programa de educação corporativa baseado na metodologia *e-learning*, objeto de estudo dessa pesquisa, foi instituído pela instituição bancária em janeiro de 2000. Essa modalidade de cursos *online* assumiu uma posição de realce na organização, tendo em vista a necessidade de contemplar os seus mais de 100.000 funcionários dispersos geograficamente. Baseado no uso da tecnologia para alcançar excelência na qualificação profissional, o programa possui como premissas principais a democratização do acesso, o nivelamento do conhecimento e a busca contínua do autodesenvolvimento. Tais premissas estão vinculadas ao objetivo de disseminar o conhecimento de modo a atingir todos os empregados indistintamente, estimular o crescimento profissional, alcançar e estar disponível a todos os funcionários por meio da *internet* ou *intranet*.

Abbad et al (2010) referem-se a uma ferramenta pela qual os cursos *online* são viabilizados, conhecida como *Learning Management System (LMS)* ou Sistemas de Gerenciamento de Cursos (SGC). Ainda de acordo com as autoras, esses *softwares*

são desenvolvidos de acordo com princípios didático-pedagógicos para auxiliar a promoção de ensino e da aprendizagem virtual. Possibilitam o armazenamento de grandes quantidades de informações e objetos de aprendizagem, bem como a criação de salas de aula virtuais, nas quais ocorrem interações síncronas (chats, aulas virtuais, videoconferências) e assíncronas (fóruns de discussão, wikis, e-mails) entre alunos, professores e demais participantes (ABBAD et al., 2010, p. 292)

Ao ser instituído o programa de educação corporativa analisado, o LMS utilizado foi o *Universite*, comercializado pela MHW, empresa que surgiu na incubadora da PUC – Rio. Geralmente, os conteúdos são elaborados pela própria instituição bancária e levam em consideração os seguintes aspectos: necessidades específicas de aprendizagem na organização, objetivo a ser atingido, nível de complexidade do assunto e os conhecimentos prévios do público alvo, permitindo que o nivelamento dos conhecimentos para que o treinando possa participar de outros cursos, inclusive presenciais (SOELTL, 2010, p. 156).



A entrevista semiestruturada será a técnica utilizada com a finalidade investigar a história do programa de *e-learning* e compreender as contribuições desse programa de formação profissional sob a ótica do princípio da disponibilidade, proposto por Éboli (2004). De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), as entrevistas semiestruturadas combinam “perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”. Com relação ao posicionamento do pesquisador, as autoras fazem uma menção ao fato de que o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto semelhante ao de uma conversa informal. Gil (2001, p. 117) refere-se à entrevista semiestruturada como sendo “parcialmente estruturada, guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Corroborando, Boni e Quaresma (2005, p. 75) reforçam que “esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados”.

A pesquisa foi desenvolvida junto ao gestor do programa de educação corporativa da instituição bancária, responsável pelo gerenciamento do programa. Foram realizados dois contatos com o respondente que resultaram em entrevistas gravadas, as quais foram transcritas e analisadas sob a técnica de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1997). A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997, p.31) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O autor ainda completa: “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto”. Minayo (1999, p.74) destaca duas funções na aplicação dessa técnica: a verificação de hipóteses ou questões e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

A partir da definição dos preceitos teóricos contidos nos sete princípios de sucesso para concepção de Sistemas de Educação Corporativa (Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade) propostos por Éboli (2004), este estudo sistematizou os conteúdos teóricos e trabalhou os resultados da pesquisa de campo considerando o princípio da disponibilidade. De acordo com Éboli (2004), o princípio da disponibilidade se ampara na perspectiva de oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

5 Análise dos resultados

Desde a sua implementação em janeiro de 2000, o programa de educação corporativa baseado no *e-learning* é visto como uma oportunidade de proporcionar conhecimento, informação e suporte ao trabalho com qualidade e velocidade, consolidando na organização a cultura de cursos a distância.

O desenvolvimento dos cursos de *e-learning* ao longo dos anos proporcionou a evolução dos conteúdos de modo a torná-los mais enxutos, com animações simplificadas, estipulando limite máximo para o “peso” das telas, com a finalidade de melhorar a performance para o usuário final, tornando-os mais atrativos e didáticos. Apesar do livre acesso, a disponibilização do conteúdo por área de atuação permite que os profissionais tenham um maior direcionamento para o desenvolvimento das competências essenciais, fundamentais para o crescimento profissional e para o atingimento dos resultados organizacionais.

Uma das práticas recomendadas por Éboli (2004) a partir do desenvolvimento dos programas de educação corporativa e da utilização do *e-learning* como recursos para



capacitacao e qualificacao profissional e a adocao do formato *blended*, que mescla atividades de treinamento misto. De acordo com Meister (1998), o principio da disponibilidade confere um realce especial ao tratar a utilizacao de forma intensiva da tecnologia aplicada aos processos de educacao, passando desde o treinamento conduzido pelo instrutor ate os mais variados formatos de aprendizagem. Para Eboli (2004), este principio se preocupa com a acessibilidade e disponibilidade de programas de educacao a distancia de facil uso e acesso, propiciando condicoes favoraveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

De acordo com o entrevistado, a autonomia de acesso que a ferramenta proporciona, possibilita ao empregado a oportunidade de que ele realize seus cursos em qualquer horario e sem nenhum custo, uma vez que os conteudos podem ser acessados de qualquer equipamento conectado a internet, ou seja, dentro ou fora das dependencias da organizacao.

... outra vantagem e a democracia. Todo mundo tem a mesma informacao na hora que a pessoa desejar, ou seja, quando voce traz pra sala de aula, pode ser com um instrutor ou por outro instrutor. (Gestor do Programa)

Em relacao a outros programas de capacitacao e treinamento da empresa, o programa analisado, apesar de ser assincrono, tem como diferencial a interatividade, uma vez que todas as duvidas tendem a ser sanadas por meio da leitura e, nao sendo possivel, utiliza-se um canal para que o usuario esclareca seu questionamento, fazendo com que as informacoes sejam completadas no proprio material do curso.

Comparado com outras ferramentas de educacao e capacitacao profissional, a implantacao do programa permitiu, de acordo com o entrevistado, complementar as acoes de treinamento da empresa, de forma que a ferramenta de educacao a distancia funcionasse como uma especie de nivelamento e complemento das acoes de capacitacao presenciais, proporcionando discussoes mais ricas e um melhor aproveitamento do conteudo na sala de aula.

Fischer e Amorim (2010, p.10) partem do principio de que "e importante ressaltar que, apesar da intensa disseminacao do *e-learning*, o treinamento presencial nao perdera seu espaco. As empresas precisam encarar as duas formas como complementares e nao excludentes". De acordo com o entrevistado, o programa baseado no *e-learning* nao tem a intencao de substituir programas de capacitacao presencial, mas, de fato, enriquece-lo, conforme se pode perceber em seu depoimento:

... o *e-learning* complementou o treinamento presencial. Nunca ele entrou para substituir. A gente nao tinha a intencao de substituir o presencial pelo *on-line*, mas sim, fazer com que o presencial se tornasse mais rico, de modo com que as pessoas ja viessem com um preparo, com um nivelamento, mais niveladas para a sala de aula, para obter discussoes mais ricas, e nao para voce ficar ensinando coisas que voce poderia ter dado anteriormente ao presencial. (Gestor do Programa)

De acordo com o gestor entrevistado, o programa facilita o desenvolvimento de acoes de capacitacao presenciais na organizacao, propiciando maior disseminacao e aproveitamento do *blended learning*. Meister (1998) reforca que, no ambito organizacional, e presente a necessidade de, por meio dos recursos tecnologicos que facilitam a conexao e acessibilidade dos empregados, estimular o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiencia entre empregados, parceiros e demais pertencentes a cadeia produtiva. A disponibilidade e acessibilidade do programa e frequentemente evidenciada na fala do entrevistado, como se percebe no depoimento a seguir:



... eu vou dar o exemplo do primeiro curso que a gente fez que foi o Matemática Financeira, que há quinze anos era dado apenas para Gerentes de Agência. E o que acontece. Hoje a gente tem mais de quatro mil gerentes de agência, excluindo-se a rotatividade, porque as pessoas vão sendo promovidas, sendo desligadas e assim por diante. Eu nunca iria conseguir treinar as quatro mil pessoas. Com o *e-learning* eu consigo treinar essas quatro mil pessoas e melhor, eu posso treinar desde um nível mais baixo, que seria um estagiário, pois se ele quiser fazer via *e-learning* ele pode fazer e assim, eu estou fazendo com que todo mundo tenha acesso ao mesmo conteúdo, com as mesmas oportunidades.

Outro ponto ressaltado pelo entrevistado foi a democratização do conhecimento, uma vez que cada empregado tem a autonomia e a possibilidade de gerir o seu desenvolvimento, respeitando o seu ritmo individual, independentemente do nível hierárquico que o empregado ocupa. Nesse sentido, há uma tendência de maior utilização do *e-learning* do que a participação em cursos presenciais. Os argumentos apresentados são as questões relativas a despesas com os recursos para realização de cursos presenciais, como espaço físico, deslocamento de funcionários e instrutores, conforme relato a seguir:

...há uma tendência de que o processo de capacitação aconteça utilizando mais o *e-learning* do que os cursos presenciais, com o aumento do número de cursos disponíveis no catálogo geral, abrangendo todas as áreas da instituição bancária. Para alguns cargos, alguns cursos são essenciais e são condicionados à sua designação. (Gestor do Programa)

De acordo com Ferreira e Benetti (2006), a necessidade de utilizar o *e-learning* está calcada principalmente na rapidez em que os mercados mudam, exigindo delas respostas ágeis e eficazes. Neste contexto, o programa pode ser analisado como importante mecanismo de capacitação, e que, sua utilização pelos funcionários da organização estará cada vez mais incorporada às suas atividades na organização e a manutenção das políticas de recursos humanos assumidas pela organização.

A partir do estudo de Soeltl (2010), apresenta-se no quadro 1, algumas das lições e melhores práticas aprendidas em relação ao programa de educação corporativa analisado nessa pesquisa. Ainda de acordo com o autor, há uma preocupação constante de atualizar as técnicas de gestão e liderança, acompanhando a evolução do mercado e das novas gerações.

MELHORES PRÁTICAS	LIÇÕES APRENDIDAS
Autonomia na inscrição de cursos.	A inscrição pelos funcionários é automática e, independentemente do nível hierárquico, não sendo necessária solicitação para se iniciar as aulas. Basta entrar no portal, se cadastrar e realizar um pré-teste para saber o nível em que se encontra. O <i>site</i> conta com um atendimento personalizado, no qual o aluno pode acompanhar, por meio do plano de aprendizagem, as fases que ainda faltam para o término do curso e o seu desempenho.
Acompanhamento e suporte.	Acompanhar e apoiar a realização dos cursos a distância pelos alunos, contribuindo para sua aprendizagem ao sanar dúvidas, confirmando se o conteúdo está aderente às suas necessidades, colhendo e encaminhando sugestões de melhorias nos cursos e prestar apoio tecnológico aos alunos.
Disseminação do conhecimento.	A disseminação do conhecimento é caracterizada pela rapidez nas atualizações, comodidade de horários e acessos para os alunos, pelo desenvolvimento de competências como autonomia e auto-organização, pela atratividade e interatividade respeitando o ritmo do aluno. O aluno pode retornar ao curso quantas vezes se fizerem necessárias para consulta ao conteúdo.

Quadro 1: Melhores práticas e lições aprendidas

Fonte: Soeltl (2010).



Nessa mesma linha, pelo fato de ser uma ferramenta técnica, baseada em recursos tecnológicos, há limitações que impedem, conforme o entrevistado, fazer com que o programa seja mais interativo e esteja disponível de forma atraente e ágil. No Brasil existem limitações quanto ao acesso à internet rápida.

... o *e-learning* é uma ferramenta técnica, que precisa de toda a tecnologia da informação ... hoje a gente tem um Brasil que ainda não tem internet rápida em todos os lugares. Eu acabo diminuindo a interação, diminuindo o peso das telas para chegar em todo o lugar... não adianta eu fazer uma coisa legal para os grandes centros... para que essas pessoas vejam o curso com mais interatividade, que tenha bate-papo, que tenha alguma coisa que traga mais interatividade, mas eu não consigo alcançar o Amazonas e as pequenas cidades, porque aí o grande mote, a democracia, a disponibilidade... não seria verdadeiro. (Gestor do Programa)

Conforme destacado pelo respondente, o programa baseado no *e-learning* depende de uma infraestrutura tecnológica adequada e que faça com que seu conteúdo possa ser desenvolvido com mais recursos visuais, para então ser disponibilizado a todos os funcionários dispersos em todo território brasileiro.

De modo geral, o entrevistado entende que o *e-learning* é uma ferramenta indispensável para capacitação e atualização dos funcionários da organização e, cada vez mais, assumirá parcela importante nas atividades de desenvolvimento de pessoas e que suas combinações com outras modalidades de treinamento serão cada vez mais aprimoradas e utilizadas.

6. Considerações Finais

A utilização do *e-learning* como programa de educação corporativa foi analisada sob a ótica do princípio da disponibilidade (Éboli, 2004). Buscou-se a partir da descrição de seu desenvolvimento, analisar sua contribuição para a organização e profissionais por meio da percepção de seu gestor, bem como suas limitações.

Visando atender ao objetivo geral da pesquisa, os estudos corroboram a premissa de que as empresas têm investido constantemente em programas de educação corporativa baseados em tecnologia – *e-learning* – seja combinado ou não com outras opções de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. No setor bancário foi possível verificar que os programas de educação a distância e *e-learning* têm ganhado espaço em ações de treinamento que buscam capacitar um maior número de funcionários num menor espaço de tempo (ALMEIDA, 2003; CARBONE & JÚNIOR, 2006, AMORIM et al., 2015; SILVA et al., 2016).

A pesquisa mostrou que o programa analisado facilita o desenvolvimento das ações de treinamento e contribui para a melhoria do desempenho e do resultado organizacional. Em se tratando da empresa pesquisada – uma instituição bancária de grande porte – os programas de educação corporativa são considerados estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais. Em consequência do aumento do uso da tecnologia para melhorar o desempenho empresarial, o *e-learning* se apresenta como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Essa situação permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho.

Considerando o princípio da disponibilidade, percebe-se a preocupação do gestor em democratizar as condições de acesso, tornando a ferramenta disponível a todos os funcionários da instituição bancária. Ressalta-se que o programa pesquisado disponibiliza as atividades ao funcionário de forma que este seja o responsável pelo seu aprendizado, podendo



realiza-lo a qualquer hora e qualquer lugar. O Relatório Integrado da Instituição aponta que no ano de 2016, consolidou-se a Escola Digital, iniciativa destinada à expansão e à disseminação de conceitos e competências necessários para impulsionar a tendência de digitalização dos negócios bancários em todos os seus aspectos. De acordo com o documento, a instituição bancária conta com dez unidades que planejam ações educativas a partir de estratégias corporativas vinculadas ao desenvolvimento de competências, com abordagem integrada.

É preciso também reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. Os programas baseados em *e-learning* dependem de recursos tecnológicos para que o usuário possa acessá-lo. No Brasil, principalmente nas cidades distantes dos grandes centros, o acesso à internet ainda é uma barreira para a otimização e melhoria do conteúdo. Em se tratando da pesquisa propriamente dita, espera-se que este tema possa receber tratamento em relação à percepção do usuário do programa. Nesse contexto, há de se obter dados relevantes e, talvez, dissonantes dos encontrados nessa pesquisa.

Do ponto de vista das limitações do estudo, ressalta-se o fato de que a pesquisa é um estudo de caso, e, conforme Yin (2001), os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois levam em consideração a população pesquisada, as condições iniciais de trabalho e o meio de observação utilizados. Outra limitação da pesquisa trata-se da utilização da entrevista com um único representante da organização, o que é passível de viés, visto que se vale somente de uma visão quanto à posição da organização no que tange ao tema abordado.

A pesquisa não pretende esgotar os assuntos abordados e nem tampouco em relação ao *e-learning* ou os programas de educação corporativa especificamente. Para a academia, espera-se que a pesquisa possa fomentar futuros estudos comparando-se o programa analisado com outras ferramentas de *e-learning* em outras condições ou organizações, bem como aplicados a outros observadores que não os gestores, como funcionários, usuários, fornecedores.

7. Referências

- Abbad, G. D. S., Zerbini, T., & Souza, D. B. L. D. (2010). Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 15(3), 291-298.
- Almeida, M. E. B. (2010). Tecnologia e Educação a Distância: Abordagens e Contribuições dos Ambientes Digitais e Interativos de Aprendizagem. *Revista Brasileira de Educação a Distância*, 6.
- Almeida, S. D. C. D., & Santos, A. M. Z. (2017). Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 332-349.
- Alperstedt, C. (2001). As universidades corporativas no contexto do ensino superior (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Amorim, W. A., Gonçalves da Cruz, M. V., Moyzes Sarsur, A., & Fischer, A. L. (2015). Políticas de Educação Corporativa e o Processo de Certificação Bancária: Distintos Atores e Perspectivas. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(3).
- BARDIN, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Bitencourt, C. (2002). A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL-A EXPERIÊNCIA DE TRÊS EMPRESAS AUSTRALIANAS. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3(1).
- Boff, L. H., & Abel, M. (2005). Autodesenvolvimento e competências: O caso do trabalhador de conhecimento como especialista. *Aprendizagem Organizacional e Competências*, 70-86.
- Boni, V., & Quesma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.



- Carbone, P. P., & Junior, E. R. (2006). Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestao por Competencias do banco do Brasil. O Futuro da Industria: educacao corporativa-reflexoes e praticas: coletaneas de artigos. FERREIRA, Jose R., BENETTI, Gilberto (Coord.). Brasilia: MDIC/STI: IEL.
- Donida, K. R., & de Oliveira, P. W. S. (2016). Educacao Corporativa e Ensino a Distancia: um Estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte-TRE/RN. Revista da FAE, 15(1), 184-199.
- EBOLI, M. Educacao corporativa no Brasil: mitos e verdades. Sao Paulo: Editora Gente, 2004. India: The Technology Acceptance Model and The Theory of Planned Behavior, 233-246.
- EBOLI, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educacao corporativa. As pessoas na organizacao. Sao Paulo: Gente, 185-216.
- FERREIRA, J. R., & BENETTI, G. (2006). O futuro da industria: educacao corporativa-reflexoes e praticas: coletanea de artigos. Brasilia: MDIC/STI: IEL, 157-166.
- Fischer, A. L., & Amorim, W. A. C. D. (2010). Gestao do Conhecimento e Educacao Corporativa: integracao, complementaridade e sobreposicoes. M. Eboli, AL Fischer, & FC Moraes, Educacao Corporativa: Fundamentos, evolucao e implantacao de projetos, 3-18.
- Freitas, C. P. (1997). A natureza particular da concorrência bancária e seus efeitos sobre a estabilidade financeira. Economia e Sociedade, 6(1), 51-83.
- Ghedine, T. (2003). Educacao à distancia via Internet: Iniciativas desenvolvidas por organizacoes privadas brasileiras (Doctoral dissertation, Dissertacao (Mestrado em Administracao). Programa de Pós-graduacao em Administracao. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre).
- Ghedine, T., & Freitas, H. (2003). A utilizacao da educacao a distancia via internet em uma universidade corporativa: um estudo exploratório. XXVII EnANPAD.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Sao Paulo, 5(61), 16-17.
- Horton, W. (2001). Evaluating e-learning. American Society for Training and Development.
- Horton, W. (2011). E-learning by design. John Wiley & Sons.
- Kaufmann, J. N. (2002). Turbulências no mundo do trabalho. Quais as perspectivas, 30-52.
- Lima, S. G. (2016). Análise de estudos brasileiros sobre Jogos de empresas na Educacao Corporativa/Analysis of Brazilian Studies on Companies Games in Corporate Education. Revista Internacional de Tecnologías en la Educacion, 3(2).
- MALSCHITZKY, N. (2004). A importancia da orientacao de carreira na empregabilidade.
- Martins, H. G. (2005). Para Aonde Vai a Universidade Corporativa? Notas para uma agenda da educacao corporativa brasileira. O Futuro da Industria: Educacao Corporativa.
- Meister, J. (1998). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force. McGraw-Hill Education.
- Meister, J. C. (1994). Corporate Quality Universities: Lessons In Building A World Class Workforce American Society of Training and Development (ASTD).
- Mendes, S. R. (1995) Mudanca tecnologica, formacao para o trabalho e planejamento da educacao. Boletim Técnico do SENAC – v. 21, n. 2, maio/ago.
- Minayo, M. C. (1999). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada.
- Mugnol, M. (2009). A Educacao a Distancia no Brasil: conceitos e fundamentos. Revista Diálogo Educacional, 9(27).
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administracao, Sao Paulo, 1(3), 2.
- Nunes, I. B. (1993). Noções de educacao a distancia. Revista educacao à distancia, 4(5), 7-25.
- Pereira, C. E., Bosquetti, M. A., PAULA, P., & Eboli, M. (2006). Educacao corporativa e desenvolvimento de competencias: um estudo de caso no setor de auditoria. Anais XXX EnANPAD, Salvador.



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- Pimentel, C., & Santos, N. (2013). E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento. *Cadernos do IME-Série Informática*, 13, 25-34.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 3, 76-97.
- Costa, L. V. RICARDO, Eleonora J.(Org.). *Gestão da educação corporativa-cases, reflexões e ações em educação a distância*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *Revista Organizações em Contexto-online*, 3(5), 251-253.
- RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ll ed. revista e ampliada; colaboradores José Augusto de Souza e Peres et al. São Paulo: Atlas.
- Rosenberg, M. J. (2005). *Beyond e-learning: Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. John Wiley & Sons.
- SILVA, S. W., SARSUR, A. M., de VASCONCELOS, M. C. R. L., & da FONSECA, L. R. (2016). E-Learning e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade. *Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 26) Año 2016*.
- SOELTL, F. A. (2010). *E-learning no Brasil-retrospectiva, melhores práticas e tendências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Vasconcellos, L. (2008). *Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo)*.
- Veletsianos, G. (Ed.). (2010). *Emerging technologies in distance education*. Athabasca University Press.
- Vergara, S. C. (2000). Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, 34(5), 181.
- VERGARA, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000. *Métodos de pesquisa em administração*, 3.
- YIN, R. (2001). *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo.