

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O USO DO E-LEARNING NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Maria Zilda Castro Santos Welter  0000-0001-6018-0443
Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira  0000-0003-3759-0377
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RESUMO: A aprendizagem de profissionais encontra-se num ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, com o incremento do uso de novas tecnologias e ferramentas digitais para dar mais velocidade e acompanhar o ritmo globalizado exigido no mercado de trabalho. Este artigo analisa a relação entre a educação corporativa e o uso de ferramentas digitais (educação a distância/*e-learning*) por meio da análise de dados secundários recentes sobre aprendizagem a distância no Brasil (Censo 2016/2017) e um relatório de indicadores e

resultados do treinamento no Brasil, nos anos de 2016/2017. A análise abrangeu dados de empresas brasileiras que investem em treinamento no formato *e-learning*. Os resultados mostraram que, apesar do ensino (treinamento) em formato presencial ainda ser expressivo, existe firme tendência pelo uso no formato EAD/*e-learning*, com uma busca por metodologias mais complexas por parte das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Educação a distância; treinamento e desenvolvimento; educação corporativa.

DISTANCE EDUCATION: THE USE OF E-LEARNING IN CORPORATE EDUCATION

ABSTRACT: The learning of professionals is in an increasingly competitive and challenging environment, with the increase of the use of new technologies and digital tools, to give more speed and to follow the globalized pace required in the job market. This article analyzes the relationship between corporate education and the use of digital tools (distance education / *e-learning*) through the analysis of recent secondary data on distance learning in Brazil

(Census 2016/2017) and a report on indicators and results of training in Brazil, in the years 2016/2017. The analysis included data from Brazilian companies that invest in training in the *e-learning* format. The results showed that, although classroom-based training is still expressive, there is a strong trend towards use in the EAD / *e-learning* format, with a search for more complex methodologies by organizations.

KEYWORDS: Distance education; training and development; corporate education.

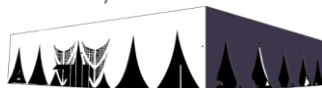


1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem de profissionais encontra-se num ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, com o incremento do uso de novas tecnologias e ferramentas digitais para dar mais velocidade e acompanhar o ritmo globalizado exigido no mercado de trabalho. Meister (1999) explica que o conhecimento tecnológico, anteriormente, significava saber como operar o computador pessoal para processamento de texto ou análise financeira e que, atualmente, grande parte da colaboração que virá dos funcionários no século XXI exigirá que eles usem computadores pessoais não apenas para tarefas relacionadas ao trabalho, mas também para contatos com profissionais em todo o mundo, a fim de compartilhar as melhores práticas e recomendar melhorias em seus processos de trabalho.

Para Fleury & Fleury (2001), o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. A importância de uma estrutura e de metodologias para treinamento e desenvolvimento nas organizações é indiscutível para o desenvolvimento de competências voltadas aos objetivos estratégicos da empresa. Ainda segundo Fleury & Fleury (2001, p.193), “[...] é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”.

Nesse contexto, a área de treinamento e desenvolvimento toma uma dimensão maior e mais focada para atender ao que a empresa necessita para permanecer competitiva no mercado. Fernandes (2013, p. 131) destaca que “[...] o treinamento deixa de ser responsabilidade exclusiva da empresa e passa a ser atribuição compartilhada entre colaboradores e empresa”. Considerando esses aspectos, a educação corporativa assume algumas definições.



Para Moscardini & Klein (2015, p. 86), educação corporativa “[...] pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove, desse modo, visando às metas futuras e com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio”. Em uma definição um pouco mais ampla, Gdikian & Silva (2002, p. 35) conceituam que as universidades corporativas “[...] têm por finalidade a educação e o desenvolvimento da cadeia de valor [...] com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”.

Com o passar dos anos, a educação corporativa foi evoluindo sob a ótica das formas de aprendizado (metodologias e filosofias) e principalmente na esfera tecnológica (uso de ferramentas digitais) para atender a uma expectativa de aprendizado eficiente dos profissionais, em um mercado cada vez mais exigente e multidisciplinar. E para que a instrução nas universidades corporativas fosse aplicada de forma eficaz e veloz, diversas empresas fizeram uso de ferramentas e modelos de ensino para qualificação dos colaboradores na organização. “Neste mundo conectado, as corporações estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, intranet e internet, para que a colaboração global em equipe se torne realidade” (MEISTER, 1999, p. 14).

Novas tecnologias educacionais, nesse trabalho, deverão ser compreendidas especificamente como os sistemas ultimamente utilizados para instrução, como a educação a distância (EAD), abrangendo também os mais recentes métodos de aprendizagem, como *design thinking* (BERSIN, 2017). A aplicação dessas novas tecnologias tem sido cada vez mais necessária para oferecer um aprendizado de maneira mais rápida e colaborativa, considerando os aspectos da nova era de aprendizado digital (ou *Digital Age Learning*) nas empresas.

Para Fernandes (2013, p. 131), “[...] instrumentos como educação à distância (EAD), simulação, *job rotation* (rotação de funções), *project assignment* (participação em projetos) [...], entre outros, são combinados a métodos



tradicionais para potencializar os resultados do desenvolvimento de competências” por meio das universidades corporativas.

Neste artigo, buscou-se analisar a relação entre a educação corporativa e o uso de ferramentas digitais (educação a distância/ *e-learning*) por meio da análise de dados secundários recentes sobre aprendizagem a distância no Brasil (Censo 2016/2017) e um relatório de indicadores e resultados do treinamento no Brasil, nos anos de 2016/2017. A análise abrangeu dados de empresas brasileiras que investem em treinamento no formato *e-learning*. Assim, a partir da observação dos dados obtidos, será possível inferir e analisar o uso da educação a distância no contexto de treinamento e desenvolvimento profissional nas organizações (educação corporativa).

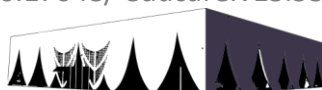
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico, será apresentada a conceituação teórica básica que apoia o artigo, qual seja, *Educação corporativa*, *Digital Learning na Educação Corporativa* e *Educação a distância*.

2.1 Educação Corporativa

As últimas décadas foram marcadas pela mudança de paradigmas quanto à forma de aprendizagem do adulto, enquanto profissional. De forma sucinta, Gdikian & Silva (2002, p. 11) explicam que educação “[...] é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos”.

As estruturas e os processos das organizações que tratavam a necessidade do conhecimento dos trabalhadores focados apenas nas tarefas atribuídas ao cargo tiveram que se adaptar às mudanças, aceleradamente, para uma empresa que educa e desenvolve seus funcionários, por diversos fatores, como a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível. O advento e a consolidação da ‘economia do conhecimento’; a redução do prazo de validade do



conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade [...] e uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999).

A educação corporativa é caracterizada por uma educação contínua do profissional e do desenvolvimento de competências deste, voltadas aos objetivos de determinada empresa, aonde ela quer chegar. Para Carvalho (2014, p. 71), “[...] a universidade corporativa é considerada o elemento representativo da educação corporativa nas organizações, ou seja, a universidade corporativa consolidada, em sua estrutura, o processo da educação corporativa”, embora seja sabido que uma universidade corporativa é considerada “[...] um dos meios para desenvolvimento das estratégias de educação corporativa” (MOSCARDINI; KLEIN, 2015, p. 86).

Adicionando, Meister (1999, p. 29) elucida que “[...] no coração de cada universidade corporativa [...] está um dogma básico que a define da seguinte maneira: um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Para Fernandes (2013, p. 130), “[...] a universidade corporativa pode ser definida como um sistema de formação de pessoas que visa desenvolver competências críticas para a realização das estratégias de uma organização”. Outra característica importante a respeito das universidades corporativas é de que embora o termo “universidade” seja comumente utilizado, esse uso é fantasioso para este fim, pois as universidades corporativas não são como as instituições de ensino superior que capacitam com as diretrizes e os respectivos projetos pedagógicos para tal.

Carvalho (2014, p. 72) elucida que a “[...] universidade corporativa não pode ser confundida com as instituições de ensino superior, pois não funciona com a amplitude de conhecimento da universidade tradicional e não concede diploma”.



Dos diversos fatores que contribuíram para que a educação corporativa evoluísse, o mais notável foi a exigência de novas competências dos profissionais no mercado de trabalho, que conseqüentemente abriu caminho para que as universidades corporativas se estabelecessem. Com o advento das universidades corporativas, expandiu-se o alcance e a exigência de sistemas de informação convenientes à instrução do profissional.

É importante enfatizar que a evolução da educação corporativa ocorreu de mãos dadas com a tecnologia e seu avanço está da mesma forma intrinsecamente ligado ao uso de ferramentas digitais de aprendizagem, pois elas direcionam e facilitam o desenvolvimento e acesso ao conhecimento. Meister (1999, p. 130) explica que “[...] com a aprendizagem baseada na tecnologia, os funcionários poderão ser apresentados a novos programas uma semana após a sua adoção pela organização. Em consequência desses avanços tecnológicos, as empresas com universidades corporativas estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional”.

Cabe destacar que o uso da tecnologia traz uma importante contribuição no processo de aprendizagem, especialmente das empresas que necessitam prover treinamento, de forma eficiente, conveniente e rápida.

2.2 Digital Learning na Educação Corporativa

A era de aprendizagem digital (ou *digital age learning*) tem sido um termo utilizado com a finalidade de definir (e para alguns até substituir) o que se conhece em aprendizagem corporativa. Para Paine (2017), a curva de ruptura e mudança tecnológica é muito mais acentuada do que a produtividade dos negócios e essa lacuna é a oportunidade de melhorar o desempenho.

Assim, a aprendizagem digital é tanto um reflexo da mudança tecnológica e oportunidade, como uma resposta às mudanças mais amplas nas organizações e na sociedade. Bersin (2017) explica que as pessoas tentam aplicar a tecnologia ao



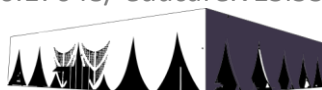
aprendizado corporativo há mais de 30 anos. Do disco de vídeo para os CD-ROMs, *e-learning* e após o *YouTube*, passamos por uma rápida mudança na capacitação tecnológica e na educação.

Stone *et al.* (2015, p. 220) explicam que várias tecnologias foram adotadas pelas organizações na tentativa de entregar e gerenciar de maneira mais eficaz o processo de treinamento. Adicionam que essas iniciativas de *e-learning* ou *e-training* vão desde o fornecimento de materiais de treinamento *on-line* até o uso de uma variedade de tecnologias para fornecer conteúdo do curso e oferecer suporte à comunicação do usuário. Pode-se considerar que o *e-learning* foi a maior inovação em termos de tecnologia de aprendizagem, desde a invenção do quadro de giz.

Considerando o cenário atual da sociedade moderna, com maior acessibilidade à informação em tempo real, a questão da aprendizagem nas empresas serve para a resolução de problemas cotidianos quase instantaneamente. O uso da tecnologia é inerente no L&D (*Learning and Development*) porque também é inerente às atividades diárias dos profissionais. Além disso, “[...] pesquisas mostraram que o *e-learning* oferece maior flexibilidade, eficiência e conveniência para os usuários, e diminui os custos em comparação com os métodos tradicionais de treinamento” (STONE *et al.*, 2015, p. 220).

Entretanto, no que tange ao *e-learning*, existe o fator social relacionado à questão da satisfação, que ainda garante a preferência por configurações de instrução presencial em sala de aula. A pesquisa mencionada por Stone *et al.* (2015) revela que os funcionários preferem o treinamento presencial ao *e-learning*, pois o *e-learning* é muitas vezes isolador social e nem sempre fornece um *feedback* oportuno.

Por esse motivo, a opção de usar o método de aprendizagem combinada presencial e *on-line* constitui a maioria no mundo corporativo. Para Stone *et al.* (2015), as organizações precisam usar métodos de aprendizagem combinada, que



utilize componentes *on-line* e presenciais, a fim de aumentar o grau de interação dos alunos com os demais, proporcionando níveis mais ricos de comunicação pessoal e controle sobre o processo de aprendizagem.

2.3 Educação a Distância

A evolução tecnológica foi provavelmente um aspecto relevante para que as ferramentas de aprendizado utilizadas na educação corporativa acelerassem e enriquecessem o conteúdo e a velocidade de “entrega” do aprendizado nas organizações. Para explicar em que consiste a educação a distância, convém trazer algumas definições que buscam explicar essa modalidade de ensino. Moore & Kearsley (2007, p. 2) definem educação a distância como “[...] o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais”.

Testa (2002, p. 8) complementa que a educação a distância “[...] é uma modalidade de ensino-aprendizagem que tem por característica básica a separação física entre professores e alunos e a existência de algum tipo de tecnologia para possibilitar uma interação entre eles”. Embora existam diversas expressões para traduzir a educação a distância, cabe destacar que o termo *e-learning* tem sido bastante utilizado para referir a prática de treinamento nas organizações. Rosenberg *apud* Testa (2002, p. 9) define *e-learning* “[...] como o uso de tecnologias da internet para distribuir ao largo uma grande quantidade de soluções que aprimoram conhecimento e performance”. Rosenberg salienta que existem três critérios fundamentais para esse conceito: “(1) o *e-learning* é via rede de trabalho, o que possibilita [...] compartilhamento de instrução e informação; (2) é distribuído ao usuário final via computador [...]; (3) foca na visão de aprender a aprender, que vai além do paradigma tradicional de treinamento”. Para a



finalidade desse artigo, o termo *e-learning* será utilizado como equivalente à educação a distância.

3 METODOLOGIA

A pesquisa que embasou esse artigo tem caráter bibliográfico e documental. Do ponto de vista documental, foram utilizados dados secundários correspondentes aos anos de 2016 e 2017, colhidos no *site* da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2017), empresa responsável pela elaboração do Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2016 (Censo EAD.BR, 2017) que se trata de uma publicação anual, com o “[...] objetivo [de] mapear a abrangência da EAD no Brasil, em termos de distribuição geográfica e número de alunos atendidos em tipos de cursos e de instituições” (Censo EAD, 2017), inclusive em cursos corporativos. Além desse relatório, também foi utilizada a 12ª edição de “O Panorama do Treinamento no Brasil 2017/2018”, pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2018), que é abrangente, a respeito dos processos de gestão de treinamento e desenvolvimento, coordenada pela Integração Escola de Negócios.

4 RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os dados e os resultados das pesquisas supracitadas. Cabe destacar que no Censo EAD 2016/2017 (2017), no que se refere a cursos EAD livres corporativos, são cursos a distância, não regulamentados por órgão educacional, elaborados para atender às necessidades de capacitação de funcionários de organizações ou de seus clientes. Quanto aos cursos EAD livres não corporativos, são cursos não regulamentados por órgão educacional, oferecidos livremente ao público em geral, e não a uma instituição.

A seguir, no gráfico 1, é apresentada a oferta de cursos livres corporativos no ano de 2016, por tipo de curso.



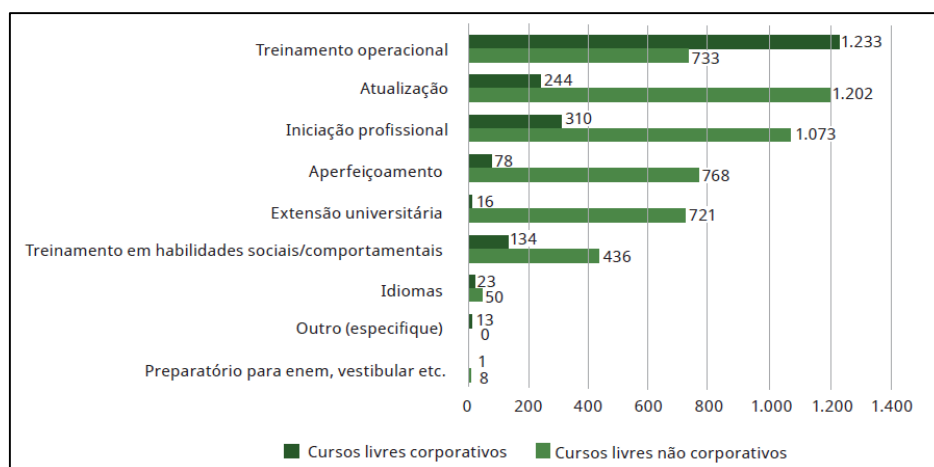


Gráfico 1 – Oferta de cursos livres corporativos e não corporativos, por tipo de curso
Fonte: Censo EAD 2016/2017 (ABED, 2017, p. 74).

De acordo com o gráfico 1, a oferta de cursos a distância, tanto corporativos quanto não corporativos, reforça a vocação prática da EAD, que conta com um número expressivo (1.233) de cursos corporativos na área de treinamento operacional. Nos cursos livres não corporativos, a maior oferta está nos cursos de atualização. Segundo dados do Censo (ABED, 2017, p. 74), foi possível constatar que “[...] as empresas enfatizam os treinamentos para atender as suas necessidades específicas, e os cursos de atualização parecem ser uma boa opção para quem está buscando expandir seus horizontes educacionais, independentemente das demandas das empresas”.



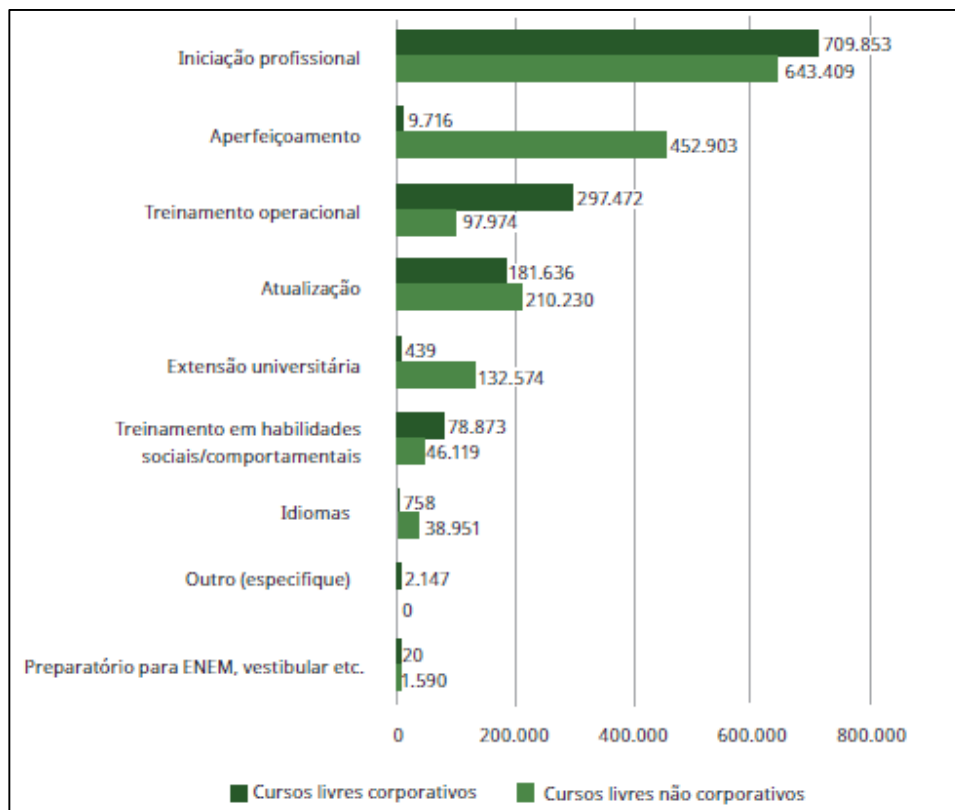


Gráfico 2 – Matrículas em cursos livres, em números absolutos, por tipo de curso
Fonte: Censo EAD 2016/2017 (ABED, 2017, p. 78).

No gráfico 2, pode-se observar que a maior parte dos alunos matriculados está concentrada na iniciação profissional. De acordo com o Censo (ABED, 2017), percebe-se que as empresas estão assumindo parte considerável da formação inicial dos seus colaboradores, usando a modalidade EAD.



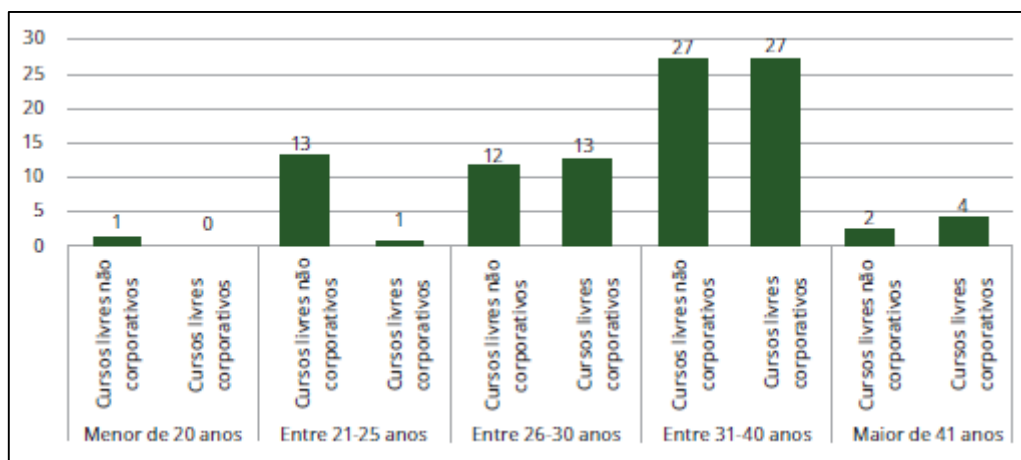


Gráfico 3 – Distribuição da faixa etária dos alunos de cursos livres não corporativos e corporativos, em percentual

Fonte: Censo EAD 2016/2017 (ABED, 2017, p. 88).

Já no gráfico 3, nota-se que nos cursos corporativos, a maior incidência de alunos está na faixa entre 31 e 40 anos (27%). Para o Censo (2017), esses números demonstram o potencial da educação a distância para a formação continuada.

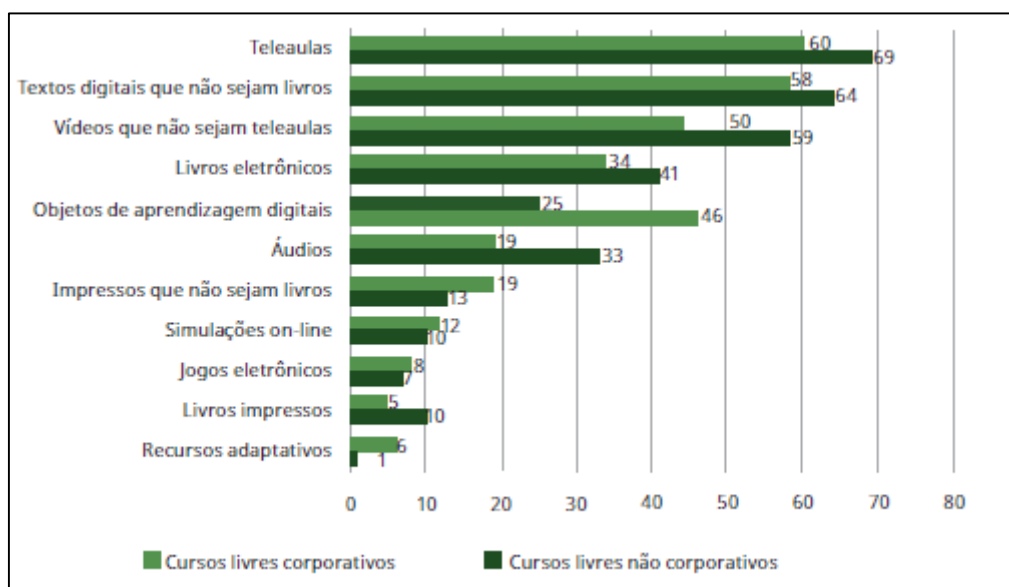


Gráfico 4 – Conteúdos oferecidos por cursos livres, em percentual, por tipo de curso

Fonte: Censo EAD 2016/2017 (ABED, 2017, p. 97).

No que concerne ao conteúdo oferecido, de acordo com o gráfico 4, a maior variedade foi constatada nos cursos não corporativos. Pode-se inferir que o motivo



provável para essa maior variedade se deva às escolhas feitas pelos alunos que, para se manterem competitivos no mercado, exigem maior esforço da organização em relação à qualidade da oferta de conteúdo a serem estudados.

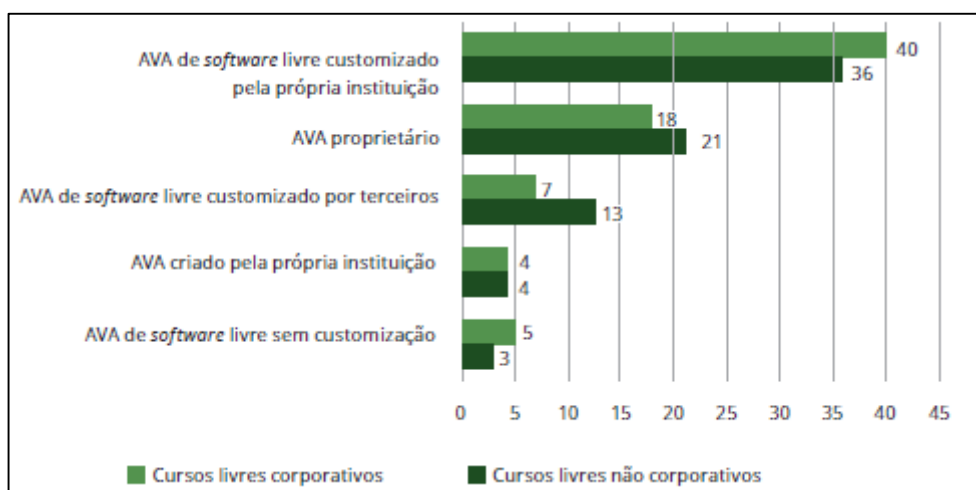


Gráfico 5 – Tipo de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) em cursos livres, em percentual
Fonte: Censo EAD 2016/2017 (ABED, 2017).

De acordo com o gráfico 5, o tipo de ambiente virtual de aprendizagem (AVA) tende a ser customizado em cursos corporativos. Conforme o Censo (2017), pode-se deduzir que as empresas preferam apresentar uma identidade própria em seus cursos.

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
TREINAMENTO PRESENCIAL	56%	56%	56%	55%	66%	53%
E-LEARNING OU EAD (internet, intranet, on-line, web, conferência)	16%	14%	17%	23%	12%	17%
TREINAMENTO MISTO ("blended", misto com presencial e e-learning)	9%	7%	10%	8%	5%	11%
TREINAMENTO PRÁTICO NO LOCAL DE TRABALHO (on the job)	19%	23%	17%	14%	17%	19%

Quadro 1 – Percentual de treinamentos realizados conforme a forma de entrega
Fonte: ABTD, 2018.



A tabela acima analisa as opções feitas pelas organizações em seus respectivos treinamentos, ou seja, na forma presencial e ou EAD. Segundo o relatório (ABTD, 2018, n.p.), há um grande movimento de busca por menores custos e escalabilidade das ações de treinamento, o que pode ser percebido pelos dados relativos ao ano de 2017: “[...] os treinamentos no formato presencial caíram 11%; e no formato EAD/*e-learning* aumentaram 9%”. Ainda segundo o relatório, notou-se também uma busca por metodologias mais complexas e eficientes, com crescimento de 67% na utilização de metodologias mistas. Pelo que se pode observar, essa forma de ensino poderá ser a tendência na área de Treinamento e Desenvolvimento nos próximos anos.

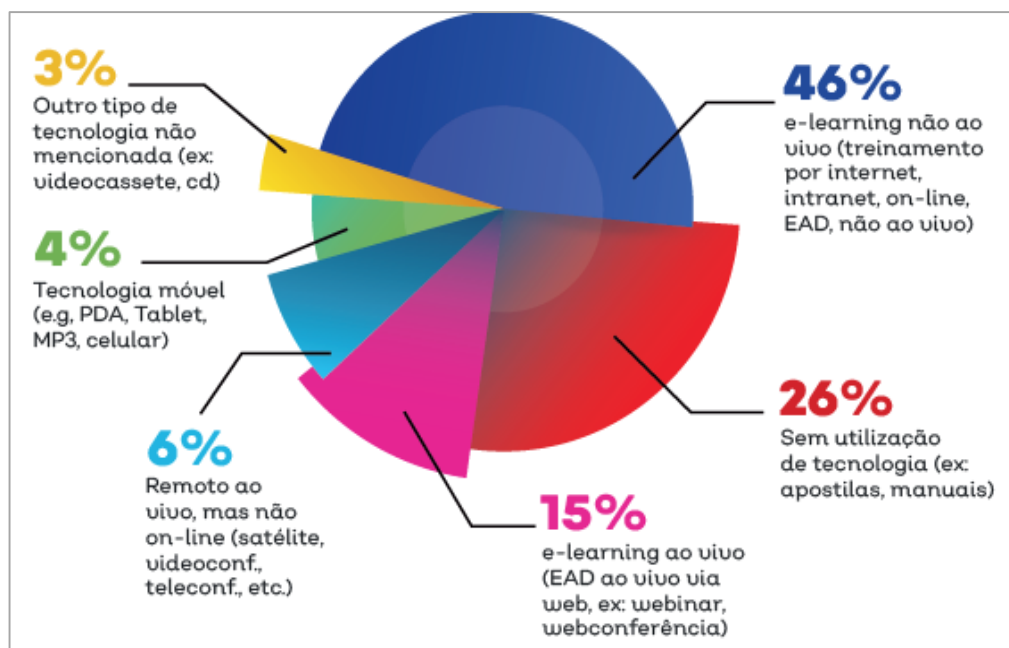
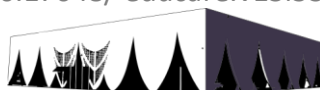


Figura 1 – Forma de entrega do *e-learning* ou EAD
Fonte: ABTD, 2018.

Conforme se percebe dos dados contidos na figura 1, a forma de entrega mais comum de *e-learning* é o não ao vivo (intranet), tratando-se provavelmente de auto treinamento. De acordo com o relatório da ABTD (2018), o destaque em crescimento é a utilização do *e-learning* ao vivo (*webinar* ou *webconferência*), que cresceu 33% em relação ao ano de 2017. Também de forma notória, o *e-learning*



via tecnologias *mobile* cresceu em utilização (38%), embora ainda seja pouco representativo, com apenas 4% das ações de *e-learning*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, após a análise dos dados, pode-se inferir que mesmo que a maior parcela da educação ainda seja presencial, a educação a distância/*e-learning* tem se sobressaído em utilização, com uma curva de crescimento constante, permanecendo como tendência nas organizações supostamente com o objetivo de aumentar a produtividade em termos de escala e redução de custos. Pode-se observar também a preferência na adoção pelo treinamento misto, que combina os meios presencial e a distância, entendido como a forma mais complexa de ensino. Dentre as ferramentas digitais de ensino, o *gamification* vem se apresentando como tendência.

Pode-se afirmar que a educação a distância tem vocação para atender a todas as áreas de conhecimento. Os dados são relevantes e mostram uma competência iminente da educação a distância para atender às demandas de formação continuada. O Censo 2017 mostrou que existem várias ofertas para inúmeras necessidades de formação continuada, com uma importante variedade de ofertas nas áreas de especialização, aperfeiçoamento e atualização.

De outro modo, a maior parte dos alunos está focada nos cursos que oferecem oportunidades de ingresso em novas profissões, sendo os de iniciação profissional com a maior quantidade de alunos em cursos a distância no Brasil.

Por último, cabe mencionar que outras particularidades a respeito dos dados que compuseram esta pesquisa somente poderiam ser obtidas junto às empresas que dela participaram.



6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (ABED). *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil – Censo 2016/2017*. 2017. Disponível em: http://abed.org.br/censoead2016/Censo_EAD_2016_portugues.pdf. Acesso em: 20 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). *O Panorama Do Treinamento No Brasil - Fatos, Indicadores, Tendências E Análises 2017-2018*. Disponível em: <http://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BERSIN, J. *The Disruption Of Digital Learning: Ten Things We Have Learned*. 2017. Disponível em: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>. Acesso em: 23 ago. 2018.

CARVALHO, L. M. Educação corporativa e desempenho estratégico. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 13, n. 3, p. 66-85, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1940/194035762005.pdf>. Acesso em 20 ago. 2018.

FERNANDES, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências*. v. 1. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2013.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Edição Especial 183-196. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

GDIKIAN, E. A; SILVA; M. C. *Educação estratégica nas organizações – como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa*. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOORE, M. G; KEARSLEY, G. *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 19, n. 1. 84-106. jan./fev. 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84032917006>. Acesso em: 25 ago. 2018.



PAINE, N. Why digital age learning is important? *Global Focus Magazine*. Iss.2 v. 11. Edição especial suplementar. EFMD. 2017. Disponível em: <https://globalfocusmagazine.com/digital-age-learning-important/>. Acesso em: 02 set. 2018.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L. *et al.* The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25. p. 216-231. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>. Acesso em: 28 ago. 2018.

TESTA, M. G. *Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via internet*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2002.

Recebido em: 31/07/2019
Aprovado em: 19/09/2019

