

Sheldon William Silva

Universidade Federal de Lavras
(UFPA, Brasil)
sheldonwilliamsilva@gmail.com

Leticia Rodrigues da Fonseca

Universidade Vale do Rio Verde
(UNINCOR, Brasil)
leticia.rodrigues.vga@gmail.com

Marcelo Ribeiro da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(UFMS, Brasil)
profmarceloufms@hotmail.com

Pedro dos Santos Portugal Júnior

Grupo Educacional Unis
(UNIS, Brasil)
pedrorotract@hotmail.com

Fabrcio Pelloso Piurcosky

Universidade Federal de Lavras
(UFPA, Brasil)
fabrcio@unis.edu.br

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 25/07/2018
Aceito em: 05/11/2018
Publicado em: 29/11/2018

IMPACTOS DO *E-LEARNING* EM UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

IMPACTS OF *E-LEARNING* IN A CORPORATE EDUCATION PROGRAM

RESUMO

Pesquisas recentes salientam o aumento do número de empresas que empreendem programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas amparados por recursos tecnológicos. O objetivo dessa 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. 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*. 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 à Distância; Sistema Financeiro; Tecnologia.

ABSTRACT

Recent research highlights the increase in the number of companies that undertake training and development programs for people covered by technological resources. The purpose of this research is to investigate the use of *e-learning* as a corporate education program adopted by a large banking institution, based on the perception of the manager of this tool. 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 carried out in a large Brazilian banking institution that uses corporate *e-learning* distance education programs. 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; Financial System; Technology.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do ambiente empresarial exige das organizações formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado. Devido a inúmeras transformações sociais, políticas e econômicas, as atividades de treinamento e capacitação profissional se tornam estratégicas para que as organizações se desenvolvam e se tornem competitivas.

O investimento das organizações em projetos de educação à distância vem despontando como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. Visando a melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa, incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física (ALMEIDA, 2003, ABBAD et al. 2010; AMORIM et al., 2015).

Dentre os programas de educação corporativa à distância, o *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para funcionários. Ainda de acordo com Abbad et al. (2010, p.292), “o apoio de novas tecnologias da comunicação e informação possibilitou a adoção do *e-learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino”.

Esta pesquisa aborda a utilização do *e-learning* como estratégia de treinamento e desenvolvimento em um programa de educação corporativa adotado por uma instituição bancária de grande porte. Os programas de formação profissional das empresas do setor bancário brasileiro, vêm afinados com a perspectiva de investimentos em capacitação e qualificação profissional de seus empregados, com o objetivo de atender às necessidades dessa demanda e aumentar os seus resultados operacionais (AMORIM et al., 2015; FREITAS, 2016; SILVA et al., 2016). Por meio de um estudo de caso, buscou-se analisar as contribuições desse programa de formação profissional sob a ótica do princípio da disponibilidade, proposto por Éboli (2004).

Desenvolveu-se uma pesquisa em relação aos conceitos de *e-learning*, educação corporativa e educação à distância como base para o referencial teórico. 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). A pesquisa privilegiou a abordagem qualitativa, a partir da percepção do gestor do programa em relação aos ganhos alcançados, assim como as forças e limitações do programa para a organização e seus profissionais.

A seguir, realiza-se um percurso diante da literatura referente ao *e-learning*, educação corporativa e educação à distância, resgatando a discussão entre os principais autores desse tema, apresentando seus fundamentos, conceitos, história e sua relação com o contexto atual do mercado.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E E-LEARNING

Nesta seção são discutidos o conceito, caracterização e elementos que reforçam o uso da educação a distância e mais precisamente, a modalidade *e-learning* pelas empresas como programa de educação corporativa. Moore e Kearsley (1996, p.11) definem EAD como sendo a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação por meio da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos.

Keegan (2005) centra o ensino a distância em seis aspectos: (i) separação física entre o professor e o aluno, que a distingue do ensino presencial; (ii) influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc.), que a diferencia da educação individual; (iii) utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos; (iv) previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via; (v) possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização; e (vi) participação de uma forma industrializada de educação.

Numa perspectiva evolutiva da EAD, Mugnol (2009) destaca que a relativa popularização do computador e da internet, proporcionaram novas perspectivas, se constituindo em ferramentas importantes para a contínua evolução da EAD. Diante do avanço dos recursos tecnológicos disponíveis para a prática de programas de educação a distância, essa forma de ensino foi incorporando diferentes terminologias ao longo dos anos, conforme atesta Litto e Formiga (2009, p. 45) no Quadro 1.

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

Quadro 1 - Terminologias da EaD

| Terminologia mais usual | Período aproximado de domínio |
|--|--------------------------------------|
| 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 flexível | Início do século XXI |

Fonte: Litto e Formiga (2009, p.45)

Meister (1998, p. 13) refere-se à meta das organizações 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 organizações exploram, dentre outras modalidades de treinamento e capacitação, os mais variados recursos tecnológicos para prover seus empregados do conhecimento e conteúdo necessário para as atividades organizacionais. Nesse contexto, as organizações utilizam ferramentas acessíveis como a internet para a criação de plataformas de treinamento à distância voltadas para seus colaboradores (VELETSIANOS, 2010).

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

A admissão dessa ferramenta é estimulada por possibilitar o alcance de um grande número de funcionários, mesmo dispersos geograficamente, a racionalização de custos, por suprir o aumento da demanda por formação e treinamento, pela flexibilização do estudo com relação a tempo e locomoção, num cenário de rápida produção de conhecimento e informação e mudanças tecnológicas do mercado de trabalho (KAUFMANN, 2002; PIMENTEL e SANTOS, 2003; ROSENBERG, 2005; VASCONCELLOS, 2008; DONIDA e OLIVEIRA, 2016).

Em se tratando dos benefícios apontados, faz-se necessário trazer a luz dessa contextualização, as limitações que os programas de educação corporativa a distância, mais especificamente o *e-learning*, apresentam. Em contraponto, por ser uma nova abordagem, o *e-learning* provoca desconfiança 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 limitações e falhas tecnológicas por se basear na utilização de recursos computacionais e de rede, pela limitação do aluno no manejo desses recursos, falta de disciplina do aluno ou

treinando, falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilização e pelo alto investimento inicial nesse projeto (PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELLOS, 2008).

Pimentel e Santos (2003) consideram o *e-learning* como uma ferramenta indispensável para prover, de forma rápida, treinamento a profissionais. Ainda para esses autores, tal programa consiste em uma forma de entregar conteúdo por meio de todo tipo de mídia eletrônica, incluindo internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando o treinamento baseado em computador e na web, caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas.

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

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

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

Abbad et al. (2010, p.293) se referem à questão das interações entre participantes e instrutores, onde “o *e-learning* e o *blended learning* incluem interações síncronas e assíncronas. Em cursos mistos, há também encontros face a face entre professores e alunos”. Tal afirmação reforça a utilização, por parte das empresas, da combinação de modelos de treinamento mesclando ações presenciais e à distância.

A utilização das metodologias à distância e sua combinação com ações de treinamento empresariais visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. Os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, podem atender à demanda por educação. O atendimento rápido e crescente à demanda por capacitação e treinamento permeia a utilização de meios de comunicação 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. EDUCAÇÃO 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 (MENDES, 1995).

Malschitzky (2016) 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 (2008) 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 e Freitas (2003, p. 12) corroboram 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).

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 e ABEL, 2005; SILVA et al., 2016; ALMEIDA e SANTOS, 2017).

De acordo com Éboli (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 “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 (ALPERSTEDT, 2001).

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 ações de educação corporativa, permitindo uma associação dos conceitos trazidos anteriormente: (i) oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações; (ii) considerar o modelo de educação corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; (iii) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura

Contextual e Competências Básicas; (iv) treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; (v) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; (vi) encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; (vii) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio; (viii) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; (ix) criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; (x) utilizar os programas de educação corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Corroborando, 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. METODOLOGIA

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. 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.

Com vistas a investigar o problema apresentado e atingir os objetivos propostos, essa pesquisa pode ser classificada, de acordo com Vergara (2009), 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 Raupp e Beuren (2003, p.

81) 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 se vale 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. 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”. O programa de educação corporativa baseado na metodologia *e-learning*, objeto de estudo dessa pesquisa, foi instituído pela instituição bancária em janeiro de 2000, que conta com mais de 100.000 funcionários dispersos geograficamente pelo Brasil.

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. 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”. A pesquisa foi desenvolvida junto ao gestor do programa de educação corporativa da instituição bancária. A escolha do profissional para as entrevistas levou em consideração a função estratégica que ocupa como gestor do programa *e-learning* desde sua implementação no ano 2000, sendo responsável pela idealização, difusão, acompanhamento e gestão do programa”. Minayo (2011) enfatiza que a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade.

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). No Quadro 2, apresenta-se uma síntese para análise dos dados e informações coletadas.

Quadro 2 - Síntese da análise dos dados

| Objetivo Geral | Investigar a utilização do <i>e-learning</i> como programa de educação corporativa adotado por uma instituição bancária de grande porte, a partir da percepção do gestor dessa ferramenta. | |
|---|--|---|
| Ações | Fontes de Referência | Instrumento de Coleta |
| Investigar estudos e pesquisas que sustentem os conceitos de educação corporativa, educação a distância e <i>e-learning</i> . | Meister (1999), Éboli (2004), Ricardo (2007), Vasconcellos (2008), Vergara (2000) | Pesquisa bibliográfica (livros, teses, dissertações, periódicos, anais de congressos e sites) |
| Analisar documentos com a finalidade de explorar a história e evolução do programa de educação corporativa pesquisado. | Documentos institucionais. Soeltl (2010) | Pesquisa documental (relatórios, balanços, apresentações, registros, planos e estudos) |
| Analisar a percepção do gestor do programa com relação aos ganhos alcançados, bem como suas forças e limitações para a organização e profissionais. | Princípio da Disponibilidade (Éboli, 2004) | Entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo (Bardin, 1997) |

Fonte: Elaborado pelos autores

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.

Ao ser instituído, o programa de educação corporativa analisado, o Learning Management System (LMS) utilizado foi o Universite, comercializado pela MHW, empresa que surgiu na incubadora da PUC - Rio. Abbad et al. (2010) destacam que o LMS ou Sistemas de Gerenciamento de Cursos (SGC) são desenvolvidos de acordo com princípios didático-pedagógicos para auxiliar a promoção de ensino e da aprendizagem virtual e

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 e assíncronas.

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 capacitação e qualificação profissional é a adoção do formato *blended*, que mescla atividades de treinamento misto. De acordo com Meister (1998), o princípio da disponibilidade confere um realce especial ao tratar a utilização de forma intensiva da tecnologia aplicada aos processos de educação, passando desde o treinamento conduzido pelo instrutor até os mais variados formatos de aprendizagem. Para Éboli (2004), este princípio se preocupa com a acessibilidade e disponibilidade de programas de educação a distância de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis 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 horário e sem nenhum custo, uma vez que os conteúdos podem ser acessados de qualquer equipamento conectado à internet, ou seja, dentro ou fora das dependências da organização.

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

Em relação a outros programas de capacitação e treinamento da empresa, o programa analisado, apesar de ser assíncrono, tem como diferencial a interatividade, uma vez que todas as dúvidas tendem a ser sanadas por meio da leitura e, não sendo possível, utiliza-se um canal para que o usuário esclareça seu questionamento, fazendo com que as informações sejam completadas no próprio material do curso. Comparado com outras ferramentas de educação e capacitação profissional, a implantação do programa permitiu, de acordo com o entrevistado, complementar as ações de treinamento da empresa, de forma que a ferramenta de educação a distância funcionasse como uma espécie de nivelamento e complemento das ações de capacitação presenciais, proporcionando discussões mais ricas e um melhor aproveitamento do conteúdo na sala de aula.

Fischer e Amorim (2010, p.10) partem do princípio de que “é importante ressaltar que, apesar da intensa disseminação do *e-learning*, o treinamento presencial não perderá seu espaço. As empresas precisam encarar as duas formas como complementares e não excludentes”. De acordo com o entrevistado, o programa baseado no *e-learning* não tem a

intenção de substituir programas de capacitação presencial, mas, de fato, enriquecê-lo, conforme se pode perceber em seu depoimento:

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

Considerando os apontamentos realizados pelo entrevistado, uma pesquisa realizada pelo Portal *Learning & Performance Brasil* em 2014, demonstrou que os três principais fatores que mais contribuíram para as organizações adotarem as soluções de *e-learning* na complementação do ensino/treinamento presencial são a redução no tempo do treinamento presencial e na quantidade de viagens dos instrutores/multiplicadores. Ainda de acordo com a pesquisa, 89% dos participantes acreditam que a combinação de métodos de treinamentos presenciais e eletrônicos, pode vencer as resistências enfrentadas pelo *e-learning* nas organizações.

De acordo com o gestor entrevistado, o programa facilita o desenvolvimento de ações de capacitação presenciais na organização, propiciando maior disseminação e aproveitamento do *blended learning*. Meister (1998) reforça que, no âmbito organizacional, é presente a necessidade de, por meio dos recursos tecnológicos que facilitam a conexão e acessibilidade dos empregados, estimular o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiência entre empregados, parceiros e demais pertencentes à cadeia produtiva. A disponibilidade e acessibilidade do programa são frequentemente evidenciadas 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 (Gestor do Programa).

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. 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. Os dados da pesquisa realizada pela Portal *Learning & Performance Brasil* em 2014, destacam que as barreiras que mais impedem a plena utilização do *blended learning* nas organizações estão relacionadas a barreiras culturais e a falta de interesse e comprometimento da alta gerência, além do elevado investimento nas soluções tecnológicas para o ensino a distância.

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. CONCLUSÕES

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 e 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 realizá-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 necessárias 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. Estes achados corroboram com o trabalho de Soeltl (2010) e as melhores práticas relacionadas ao princípio da disponibilidade.

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.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. D. S.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. B. L. D. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010.

ALMEIDA, M. E. B. Tecnologia e Educação a Distância: Abordagens e Contribuições dos Ambientes Digitais e Interativos de Aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação a Distância**, p. 6, 2010.

ALMEIDA, S. D. C. D.; SANTOS, A. M. Z. Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 332-349, 2017.

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 215f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.

AMORIM, W. A.; GONÇALVES DA CRUZ, M. V.; MOYZES SARSUR, A.; FISCHER, A. L. Políticas de Educação Corporativa e o Processo de Certificação Bancária: Distintos Atores e Perspectivas. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional -A experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, 2002.

BOFF, L. H.; ABEL, M. Autodesenvolvimento e competências: O caso do trabalhador de conhecimento como especialista. **Aprendizagem Organizacional e Competências**, p. 70-86, 2005.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

CARBONE, P. P.; JUNIOR, E. R. Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do banco do Brasil. **O Futuro da Indústria: educação corporativa-reflexões e práticas: coletâneas de artigos**. FERREIRA, José R., BENETTI, Gilberto (Coord.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

DONIDA, K. R.; DE OLIVEIRA, P. W. S. Educação Corporativa e Ensino a Distância: um Estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte-TRE/RN. **Revista da FAE**, v. 15, n. 1, p. 184-199, 2016.

ÉBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. **India: The Technology Acceptance Model and The Theory of Planned Behavior**, p. 233-246.

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 185-216, 2002.

FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. O futuro da indústria: educação corporativa-reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, p. 157-166, 2006.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. D. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. M. Eboli, AL Fischer, & FC Moraes, **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**, p. 3-18, 2010.

FREITAS, C. P. A natureza particular da concorrência bancária e seus efeitos sobre a estabilidade financeira. **Economia e Sociedade**, v. 6, n. 1, p. 51-83, 1997.

CARVALHO, F. B.; GHEDINE, T.; GARRA, V.; FREITAS, H. M. R. D. Educação à distância via Internet/Intranet: iniciativas desenvolvidas por organizações privadas brasileiras. **Salão de Iniciação Científica (15.: 2003: Porto Alegre, RS). Livro de resumos**. Porto Alegre: UFRGS, 2003., 2003.

GHEDINE, T.; FREITAS, H. A utilização da educação a distância via internet em uma universidade corporativa: um estudo exploratório. **XXVII EnANPAD**, 2003.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

HORTON, W. **Evaluating e-learning**. American Society for Training and Development, 2001.

HORTON, W. **E-learning by design**. John Wiley & Sons, 2011.

KAUFMANN, J. N. Turbulências no mundo do trabalho. Quais são as perspectivas. **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, ano, v. 23, p. 30-52, 2002.

KEEGAN, D. **Theoretical principles of distance education**. Routledge, 2005.

LIMA, S. G. Análise de estudos brasileiros sobre Jogos de empresas na Educação Corporativa/ Analysis of Brazilian Studies on Companies Games in Corporate Education. **Revista Internacional de Tecnologías en la Educación**, v. 3, n. 2, 2016.

FORMIGA, M.; LITTO, F. M. A terminologia da EAD. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 39-46, 2009.

MALSCHITZKY, N. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. 2004. 2016.

MARTINS, H. G. Para Aonde Vai a Universidade Corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. **O Futuro da Indústria: Educação Corporativa**, 2005.

MEISTER, J. **Corporate universities: Lessons in building a world-class work force**. McGraw-Hill Education, 1998.

_____. **Corporate Quality Universities: Lessons In Building A World Class Workforce** American Society of Training and Development (ASTD). 1994.

MENDES, S. R. Mudança tecnológica, formação para o trabalho e o planejamento da educação. **Boletim Técnico do Senac**, v. 21, n. 2, 1995.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Distance education: A systems approach. **Belmont, CA: Wadsworth/ITP**, 1996.

MUGNOL, M.. A Educação a Distância no Brasil: conceitos e fundamentos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 9, n. 27, 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

PEREIRA, C. E.; BOSQUETTI, M. A.; PAULA, P.; EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências: um estudo de caso no setor de auditoria. **Anais XXX EnANPAD, Salvador**, 2006.

PIMENTEL, C.; SANTOS, N. *E-learning*: Novos Rumos em Educação e Treinamento. **Cadernos do IME-Série Informática**, v. 13, p. 25-34, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. _____. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

RICARDO, E. J. Gestão da educação corporativa. **Cases, reflexões e ações em educação a distância**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, R. Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3, 1999.

ROSENBERG, M. J. **Beyond e-learning: Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance**. John Wiley & Sons, 2005.

SILVA, S. W.; SARSUR, A. M.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; FONSECA, L. R. *E-learning* e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade. **Revista ESPACIOS | Vol. 37 (Nº 26) Año 2016**, 2016.

SOELTL, F. A. *E-learning* no Brasil-retrospectiva, melhores práticas e tendências. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2010.

VASCONCELLOS, L. **Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações**. 2008. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

VELETSIANOS, G. (Ed.). **Emerging technologies in distance education**. Athabasca University Press, 2010.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 5, p. 181, 2000.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

YIN, R. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Ed. 2001.

Sheldon William Silva

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor no Grupo Educacional Unis (UNIS). (sheldonwilliamsilva@gmail.com)

Leticia Rodrigues da Fonseca

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE). Professora do Curso de Mestrado Profissional em Sustentabilidade em Recursos Hídricos da Universidade Vale do Rio Verde (UNINCOR). (leticia.rodrigues.vga@gmail.com)

Marcelo Ribeiro da Silva

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE). Professor Adjunto na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). (profmarceloufms@hotmail.com)

Pedro dos Santos Portugal Júnior

Doutor em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professor no Grupo Educacional Unis (UNIS). (pedrorotract@hotmail.com)

Fabrício Pelloso Piurcosky

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor no Grupo Educacional Unis (UNIS). (fabricio@unis.edu.br)