

GESTÃO DE E-LEARNING: A DECISÃO PELA PRODUÇÃO DE CURSOS NAS ORGANIZAÇÕES.

MANAGEMENT OF E-LEARNING: A DECISION FOR THE PRODUCTION OF COURSES IN ORGANIZATIONS.

Helena Gemignani Peterossi

Doutorado em Metodologia do Ensino pela UNICAMP. Mestrado em Filosofia da Educação pela PUC-SP.

Coordenadora da Unidade de Ensino de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, São Paulo, SP, Brasil - CEP 01124-010.

Celi Langhi

Doutorado e mestrado em Psicologia da Aprendizagem pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo.

Professora do Programa de Mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Unidade de Ensino de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, São Paulo, SP, Brasil - CEP 01124-010.

Professora da FATEC Ipiranga, Rua Frei João, 59, Ipiranga, São Paulo, SP, Brasil- CEP 04280-130.

Marcos Crivelaro

Pós Doutorado e Doutorado em Engenharia pelo IPEN/USP

Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Unidade de Ensino de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, São Paulo, SP, Brasil - CEP 01124-010.

Professor da FATEC-SP, Praça Coronel Fernando Prestes, 30, Bom Retiro, São Paulo, SP, Brasil - CEP 01124-060.

Sérgio Eugênio Menino

Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação pelo Centro Paula Souza. Doutorando em Política Científica e Tecnológica na UNICAMP.

Professor da FATEC Guarulhos, Rua João Gonçalves, 511, Centro, Guarulhos, SP, Brasil - CEP 07010-010.

Pesquisador do Programa de Mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Unidade de Ensino de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, São Paulo, SP, Brasil - CEP 01124-010.

## RESUMO

Esse artigo tem por objetivo apresentar uma proposta para a gestão de programas de E-Learning que auxilie o profissional responsável pela área de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações a tomar as melhores decisões no que diz respeito à contratação de empresas terceirizadas para desenvolver o projeto ou atuar com equipes internas de produção. Para isso são apresentados os principais componentes que envolvem um programa de E-Learning e quais desses componentes são decisivos na composição de custos e, portanto, no processo de tomada de decisão para fins de contratação de serviços.

Palavras-chave: E-Learning. Desenvolvimento de Pessoas. T&D.

## ABSTRACT

This article presents a proposal to E-learning Management Programs. It aims to assist training and development department to hire efficient subcontractors to develop the E-learning projects or to work with internal production teams. In order to reach its objective, this paper displays the main components that involve an E-learning program and also, which one of them is crucial in the composition of costs and in the contracting of services.

Key-words: E-Learning. People Development. T & D.

## INTRODUÇÃO

Os desafios da educação corporativa na atualidade são inúmeros. De acordo com uma pesquisa realizada pela ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, da qual participaram 285 organizações nacionais, o crescimento da área de treinamento e desenvolvimento no período que compreende os anos de 2011 e 2012 foi de 36%. Nessa mesma pesquisa observou-se o blended learning, ou seja, a combinação de treinamentos utilizando múltiplas formas (presenciais e a distância) também houve crescimento em torno de 61%. O investimento exclusivo em E-Learning foi de 8,6%.



De acordo com o Censo de Educação a Distância promovido pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2010), do qual participaram 32 empresas que respondem pela formação de 498.653 funcionários, colaboradores e terceiros ao longo do ano de 2008 e que estão situadas principalmente no Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal, a admissão de funcionários formados por meio de ensino a distância é bem aceita pelas empresas e instituições que praticam educação corporativa, uma vez que 75% dos respondentes afirmaram não fazer diferença entre futuros funcionários ou colaboradores formados à distância ou de forma presencial.

Esses dados demonstram certo alinhamento com alguns dos principais fatos provocados pela globalização e com os quais as organizações vêm tentando aprender a lidar nos últimos tempos. São eles: era da informação x era do pensamento, expansão das novas tecnologias transações globais gerando parâmetros econômicos básicos para todo o planeta, maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas, individualização crescente das relações de trabalho, capital global assentando-se em processos organizados cada vez mais em redes, definindo-se por sua capacidade de funcionar, em escala planetária, como uma unidade em tempo real.

Os investimentos em E-Learning geram um diferencial diante da concorrência, buscando a competitividade através de investimentos em atualização, capacitação e aperfeiçoamento constante de seus colaboradores. Existem dois fatores que norteiam a escolha entre um curso presencial e um curso E-Learning: o fator didático e o fator econômico. O fator didático consiste em conhecer o que podemos realmente ensinar à distância e o que seria oportuno ensinar em presença. No fator econômico um grande obstáculo a ser vencido pelos programas de treinamento corporativo presencial são os elevados custos envolvidos no transporte e principalmente, os dias que os funcionários têm que deixar os seus postos de trabalho para frequentar os treinamentos oferecidos. No treinamento presencial devem ser considerados os custos de sala de aula, material didático, instrutor, fator de não produtividade e desenvolvimento do curso. No treinamento via E-Learning os custos são LMS – Learning Management System (software apropriado para o gerenciamento de cursos à distância), rede, instrutor, fator de não produtividade e desenvolvimento do curso (conteúdo e avaliações).

Embora os investimentos que mesclam treinamentos presenciais com os a distância ainda não sejam tão expressivos quando comparados ao valor total gasto com treinamentos, observa-se que essa ferramenta pode ser uma forte aliada para se atuar com esses desafios (Litto & Formiga, 2009). Por meio dela pode-se ter um corpo de profissionais devidamente



capacitados do ponto de vista técnico, gerencial e comportamental e que também são capazes de aprender, de forma rápida, qualquer tipo de demanda gerada pelas organizações em conjunto com os mercados onde estão inseridas. Com o E-Learning pode-se gerenciar com certa facilidade questões como regiões geográficas em que as organizações estão inseridas e as respectivas unidades, números de profissionais para conduzirem os treinamentos, custos com viagens e hospedagens e a ausência do profissional de seu local do trabalho.

Um dos fatores que podem inibir a adoção de forma mais ampla do E-Learning nas organizações, é a sua gestão. Que tipo de conhecimento o profissional da área de treinamento e desenvolvimento deverá ter para optar por um curso via E-Learning? Quais elementos devem ser considerados para essa tomada de decisão? Como indicar o melhor fornecedor externo e quando optar por um fornecedor interno? Essas questões, que poderão ser fatores inibidores da implantação do E-Learning nas organizações, é que serão discutidas a seguir.

## DISCUSSÃO

Moore & Kearsley (2008) definem que a educação à distância de colaboradores da empresa permite atingir a meta da capacitação planejada que ocorre em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e de disposições organizacionais e administrativas especiais.

Ao se propor um Programa de E-Learning deve-se levar em consideração uma série de elementos que fazem parte de seu Projeto Pedagógico (Behar, 2009). Esse documento é fundamental para que se possam tomar decisões estratégicas sobre sua produção.

Esse projeto deverá ter alguns elementos: haver uma descrição geral do curso, os objetivos gerais e específicos que deverão ser atingidos, a ementa e a bibliografia que servirão de base para a elaboração do conteúdo e o design instrucional.

### Descrição geral do curso

Deve-se indicar o título do curso, o público alvo que se pretende atingir, as competências que se pretende desenvolver, uma justificativa que indique a relevância do curso para a organização.

### Título do curso

Numa única frase deve-se indicar o participante do curso encontrará no mesmo. Essa frase deverá promover a motivação necessária para a participação no curso.

### Público Alvo

Indicação das características do público alvo que se pretende atingir. Deve-se descrever o perfil esperado dos participantes, os conhecimentos anteriores e as habilidades



necessárias para acompanhar o curso e demais informações que poderão auxiliar o desenvolvedor do curso a propor materiais de ensino atraentes e capazes de gerar motivação. Nesse item também é importante indicar o local onde se encontra o público do curso, os recursos tecnológicos que possuem e a facilidade de acesso às informações que possuem.

### Competências

Competências podem ser consideradas algo que se adquire e desenvolve. Indicam um conjunto de habilidades para que as pessoas possam desenvolver suas atribuições e responsabilidades de forma eficiente e estão diretamente associadas à vontade de fazer e de fazer bem feito (Behar, 2013).

As organizações geralmente entendem que seus profissionais devem buscar se desenvolver de forma constante e atualmente o modelo de desenvolvimento de competências é o mais utilizado para se identificar possíveis deficiências no preparo de profissionais mais qualificados. Tendo-se em vista que esse tipo de classificação tem por finalidade auxiliar na identificação de oportunidades de capacitação profissionais, nesse artigo, as competências serão classificadas em competências profissionais técnicas, competências gerenciais e competências pessoais ou comportamentais (Fernandes, 2006; Dutra *et al.*, 2010; Dutra, 2011).

As competências profissionais técnicas que capacitam o profissional em expressão, raciocínio quantitativo e lógico, visão crítica e analítica e ainda a especialização na área de atuação. As competências gerenciais que também estão ligadas às competências técnicas, mas envolvem principalmente as competências gerenciais. São ferramentas de trabalho que capacitarão o profissional no desenvolvimento de elevado padrão de entrega de resultados. Podem ser considerados exemplos desse tipo de competência: liderança estratégica e para o alinhamento; visão global, planejamento estratégico e gestão empresarial; gestão de pessoas e conflitos; processos de vendas; trabalho em equipe; gerenciamento e entrega; processo de tomada de decisão; etiqueta empresarial e cultura e valores organizacionais, dentre outras. As competências pessoais ou comportamentais que se referem aos padrões de comportamento e atitudes individuais. Esse tipo de competência busca o alinhamento do conhecimento técnico a um comportamento atual, moderno e correto no trato profissional e interpessoal. Exemplos dessa categoria de competências: empreendedorismo; ética pessoal e corporativa; comprometimento e responsabilidade; equilíbrio emocional; relacionamento interpessoal; consciência da diversidade intercultural e flexibilidade.

Há ainda outros tipos de competências que devem ser consideradas nos programas de formação, como as competências de comunicação escrita e falada; criatividade e inovação;



gestão da informação; gestão de mudança; negociação; orientação ao cliente e ao resultado; relacionamento intrapessoal interpessoal e visão sistêmica.

As pessoas aprendem e desenvolvem suas competências de forma diferente umas das outras e, no contexto das organizações, deve-se considerar um público adulto, com capacidade de resolver problemas que enfrentam na vida real, de gerar novos problemas a serem resolvidos (Rogers, 2011) e de fazer alguma coisa ou oferecer um serviço que tenha valor no âmbito de sua cultura.

De acordo com Gardner (1995) as pessoas adquirem determinados tipos de competências de forma mais simples do que outros tipos, e isso irá variar de acordo com suas preferências, experiências adquiridas e facilidades diante de ações que devem desenvolver. De acordo com esse autor há oito formas que podem ser observadas no processo de aprendizagem, as quais ele atribuiu o nome de Múltiplas Inteligências, conforme se pode observar na tabela 1.

Tabela1 - Oito tipos de inteligência propostos por Gardner

Tipo de Inteligência	Características
Linguística	Pensar em palavras e de usar a linguagem para dar expressão a significados complexos.
Lógico Matemática	Calcular, quantificar, elaborar proposições e hipóteses e realizar complexas operações matemáticas.
Espacial	Pensar em formas tridimensionais; perceber imagens externas e internas; recriar, transformar ou modificar imagens; transportar a si mesmo e a objetos pelo espaço; produzir e decodificar informação gráfica.
Corporal Cinestésica	Manipular objetos e refinar habilidades físicas.
Musical	Distinguir e criar movimento, melodia, ritmo e tom.
Interpessoal	Entender e interagir efetivamente com outros.
Intrapessoal	Construir uma autopercepção refinada e usar este conhecimento no planejamento e determinação da própria vida.
Naturalista	Observar padrões na natureza, identificar e classificar objetos e entender sistemas naturais e sistemas produzidos pelo homem.

Fonte: Baseado em Gardner (1995)

Sempre que uma abordagem educacional é bem alinhada com as mais fortes inteligências ou atitudes da pessoa, o entendimento em geral surge com mais facilidade e maior entusiasmo. Em outras palavras, o aprendizado pode ser intrinsecamente motivador (Christensen *et al.*, 2009, p. 41).

No processo de aprendizagem deve-se levar em consideração que os adultos têm experiências da vida real e, por isso, preferem aprendizagem centrada em problemas.

Geralmente são aprendizes contínuos, com estilos de aprendizagem variados, com responsabilidades além das situações de treinamento, que esperam que a aprendizagem seja significativa e ainda preferem administrar sua própria aprendizagem.

#### Tipo de curso

O gestor de um programa de E-Learning deverá ter clareza quanto ao tipo de curso que pretende desenvolver. Dizer apenas que o curso deverá ser realizado a distância não é suficiente para que se faça uma real projeção dos recursos tecnológicos e financeiros que serão necessários para a elaboração e execução do curso.

Um curso a distância que utiliza um meio eletrônico para a distribuição da informação poderá ter várias características (Lee & Owens, 2004) e, conforme essas características poderão receber nomenclaturas diferentes.

Tabela 2 - Tipos de ensino a distância distribuídos por meio eletrônico

<i>E-Learning</i>	<i>Web-based learning</i>	<i>Web-based courses</i>	<i>Online learning</i>	<i>Distance learning</i>
<p>Atividades que envolvem computadores e redes interativas simultaneamente.</p> <p>O computador não é o elemento central da atividade ou o provedor do conteúdo.</p> <p>O computador e a Internet devem ter um envolvimento significativo capaz de promover ações que promovam aprendizagem.</p>	<p>Materiais distribuídos por um <i>web browser</i>, incluindo aqui os materiais "empacotados" num CD-ROM ou em outra mídia.</p>	<p>Não representa, necessariamente, <i>distance learning</i>.</p> <p>A preocupação gira apenas em torno do material produzido para Internet como vídeos, áudios e telas.</p> <p>Não há envolvimento do instrutor na ação de ensino-aprendizagem.</p>	<p>Está associado com conteúdos prontamente acessíveis a partir de um computador.</p> <p>O conteúdo pode estar na Internet ou simplesmente instalado num CD-ROM ou no disco rígido do próprio computador.</p>	<p>Envolve interações a distância entre professores e alunos e permite a comunicação imediata entre ambos.</p> <p>Há processos de <i>feedback</i> entre instrutores e aprendizes.</p> <p>Não requer, necessariamente, o uso de computadores ou redes.</p>

Fonte: Tsai & Machado (2002).

De acordo com o Tabela 2 observa-se que o ensino a distância distribuído por meio eletrônico pode variar conforme o tipo de atividade que desenvolve, a forma como a tutoria ocorre, os processos de feedback e o uso que se faz do computador.

#### Objetivo do Curso

Na definição do objetivo do curso devem-se prever as metas que se pretende atingir a longo e médio prazo. Sugere-se a elaboração do objetivo geral que é uma espécie de indicador a respeito do que se pretende atingir com o curso assim que o mesmo for concluído pelo participante. Os objetivos específicos, que indicam as metas que se pretende atingir a médio ou curto prazo, são atingidos enquanto os participantes realizam o curso.

Os gestores de cursos a distância devem prever quais são os objetivos gerais e específicos que se pretende atingir com o curso para que tanto o curso quanto o material didático sejam elaborados para auxiliar a atingir essas metas.

#### A Ementa

A Ementa do curso diz respeito aos assuntos que se pretende abordar no curso em comum acordo com os objetivos que se pretende atingir. Se a ementa não estiver devidamente alinhada com os objetivos, os cursos provavelmente não poderão surtir o efeito esperado.

Essas ementas geralmente são elaboradas por especialistas nas áreas de conhecimento nas quais o curso está inserido. Recomenda-se que uma equipe multidisciplinar, composta por especialistas da área, profissionais da área de treinamento, gerentes e demais envolvidos participem do processo de elaboração ou avaliação das ementas dos cursos.

#### A Bibliografia

A bibliografia diz respeito à base teórica que dará sustentação para a elaboração do conteúdo, conforme a ementa apresentada. Poderá ser composta por livros, artigos, conteúdos de sites, documentos internos e conteúdos implícitos, provenientes da experiência profissional de especialistas com reconhecida competência na área de conhecimento com a qual se pretende trabalhar.

#### O Design Instrucional

O Design Instrucional indica a maneira pela qual o curso será apresentado para os participantes (Langhi, 2010). A Figura 1 exemplifica quais são os elementos que devem compor esse design.

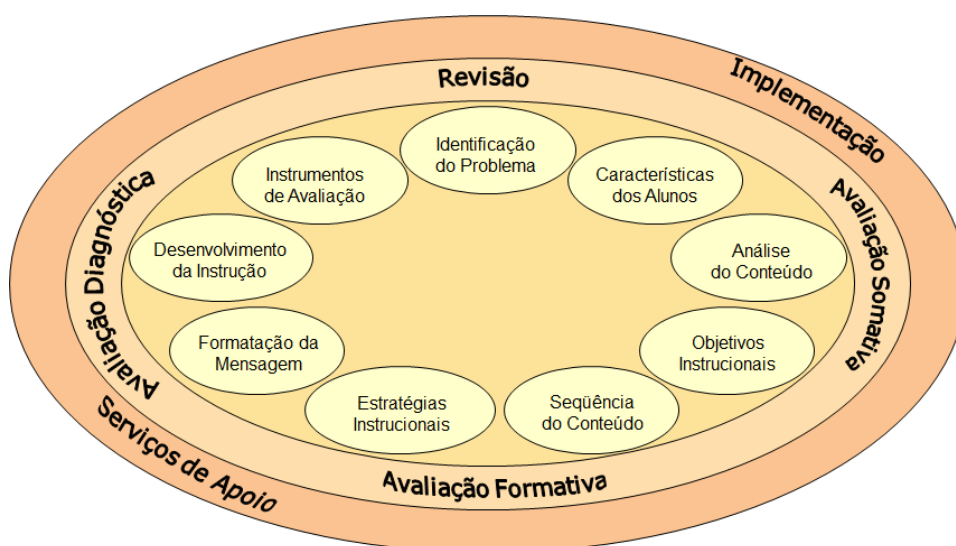


Figura 1 - Elementos do Design Instrucional



Observa-se na Figura 1 que o Design Instrucional de um curso começa com a identificação de um problema. A palavra problema aqui tem a conotação científica de busca de resposta para uma determinada questão. Ou seja, há uma lacuna sobre algo e, ao se identificar essa lacuna se busca soluções para resolvê-la. No caso do E-Learning busca-se verificar de que forma essa modalidade de ensino poderá auxiliar no desenvolvimento de competências que ainda não foram amplamente desenvolvidas (Clark & Mayer, 2003).

Na sequência, o design se preocupa com as características dos participantes do curso. Nota-se que no Projeto Pedagógico há um item específico relacionado ao público alvo. Contudo, aqui se espera obter informações sobre as características de aprendizagem e de formação desse público para que se possa adequar o conteúdo e estratégias de aprendizagem às especificidades de aprendizagem dos aprendizes. A simples exposição à informação não é sinônimo de qualidade no processo de aprendizagem. E, conforme já apresentado, as pessoas aprendem de formas diferentes, conforme apresentado por Gardner (1995).

A análise do conteúdo é o próximo elemento apresentado na Figura 1 como um dos elementos imprescindíveis de um design instrucional apropriado aos objetivos que se propõe trabalhar. Os conteúdos em geral podem ser reorganizados, para facilitar a aprendizagem. Essa nova ordem pode receber nomes diferentes e serve de base para a elaboração de textos e exercícios de forma diferenciada. A esse processo se atribui o nome de mediação do conteúdo, por meio do qual se classifica um conteúdo bruto em fatos, conceitos, princípios ou regras, procedimentos, habilidades e atitudes. Na tabela 3 pode-se observar as características de cada um desses tipos de informações.

Tabela 3 - Tipos de Características das Informações

Tipo de Informação	Características
Conhecimentos/ Fatos	Associação arbitrária – uso da memória. Associar um item com outro.
Conhecimentos/ Conceitos	Agrupamento de ideias por categorias.
Conhecimentos/ Princípios ou regras	Relação entre conceitos.
Procedimentos	Passo a passo
Habilidades	O que deve ser capaz de fazer.
Atitudes	Recomendações para comportamento adequado.

Na tabela 3 pode-se observar que a classificação do tipo de informação poderá ser um forte auxiliar na definição dos tipos de textos e exercícios que poderão ser desenvolvidos num curso via E-Learning.

Ao se definir os tipos de informações que os conteúdos apresentam, pode-se também definir os objetivos instrucionais, ou seja, o que se espera atingir do ponto de vista da aprendizagem. Isso significa que se as informações forem procedimentais, com características passo a passo, deverá haver textos ou exercícios que demonstrem um procedimento ocorrendo passo a passo e que o objetivo instrucional deverá ser o de permitir com que o participante do curso aprenda a fazer e faça algo passo a passo. O mesmo pode ser observado nos demais tipos de informações.

Na continuidade se propõe a sequência em que os conteúdos serão apresentados para os participantes e as estratégias instrucionais ou tipos de exercícios que serão oferecidos.

Nesse sentido, cabe ao gestor do programa de E-Learning decidir em comum acordo com seus pares se o curso deverá ter índices de interação elevados ou não. Quanto maior a interação, maior a necessidade de exercícios e ferramentas de aprendizagem que requerem simulações, realidades ampliadas ou demais estratégias que, por enquanto, ainda apresentam custos altos para a realidade brasileira. Nesse processo de interação pode-se também prever a figura do tutor, ou seja, de um profissional que terá por função acompanhar o participante durante sua trajetória no curso. A forma pela qual ocorrerá essa tutoria, se for o caso, poderá trazer impactos financeiros ao projeto.

Posteriormente as informações e mensagens são formatadas e, para isso deve-se utilizar linguagem clara e objetiva, de fácil compreensão. Essas mensagens poderão ser produzidas em vários formatos: vídeo, texto, imagem, locução, exercícios (aprendizagem, fixação, interação), guia de estudos, textos complementares, orientações para a realização do curso, guia do tutor etc (Aldrich, 2009). Finalizando o processo de design instrucional, elaboram-se os processos de avaliação e o material está pronto para ser aplicado.

O Mapa Instrucional é uma ferramenta de design instrucional que pode ser amplamente utilizada pelo gestor de E-Learning para que possa compreender o todo do projeto bem como iniciar um processo de tomada de decisão pela produção interna de um determinado curso ou pela contratação de uma empresa especializada. Conforme se pode observar na tabela 4, nele pode-se ter uma ideia geral a respeito do tipo de informação que deverá ser desenvolvida, os objetivos instrucionais a serem atingidos, os exercícios que

deverão ser elaborados, os tipos de feedback, recursos alternativos ou de aprofundamento da aprendizagem, formas de avaliação e tipos de design desejados.

Tabela 4 - Mapa Instrucional

Conteúdos	Conteúdo Bruto	Objetivos	Exercícios Fixação	Feedback dos Exercícios	Recursos Alternativos	Avaliação	Design
1. Apresentação	Conteúdo conceitual.	Apresentar o produto xxxxx ao público-alvo do curso.	Exercícios de verdadeiro e falso.	Imediato.	Jogo dos 7 erros contendo as preferências do cliente quanto a produtos como o xxxxx..	Exercício de múltipla escolha no final do módulo.	Ilustrações que auxiliem na apresentação do jogo.
2. Descrição do Produto	Conteúdo Conceitual.	Analisar as características do xxxxx a partir de sua descrição.	Exercícios de drag & drop	Imediato.	Carta enigmática com texto sobre o xxxxx..	Exercício de múltipla escolha no final do módulo.	Ilustrações para a apresentação do texto, para o drag e drop e para a carta enigmática.

Quando os mapas instrucionais são elaborados pelos responsáveis pelo treinamento, podem fazer parte dos processos de orçamento e de tomada de decisão na escolha do fornecedor que melhor se adequa às necessidades da organização no momento.

O gestor de E-Learning também deverá levar em consideração o local onde o curso será hospedado. Se a organização já tiver um LMS, o fornecedor deverá ter conhecimentos necessários para que o curso produzido esteja preparado para funcionar nessa ferramenta.

Concluindo, sugere-se que os gestores de E-Learning fiquem atentos a seis elementos básicos ao conduzirem processos de contratação de equipes internas ou externas para a produção de cursos: conteúdos, que deverão ser elaborados com base em alguma teoria de aprendizagem que possa favorecer a retenção da informação e com a utilização de exercícios para solução de problemas; aspectos técnicos, como o domínio dos recursos por parte de quem oferece o treinamento; equipamentos apropriados por parte dos participantes do curso; hospedagem dos cursos em provedores que forneçam suporte técnico aos alunos; tutoria que, mais do que tirar dúvidas, estimule a participação e a conclusão do curso, auxiliando no controle do tempo para a realização das tarefas; e design instrucional que tenha exercícios, jogos ou outros recursos que permitam a percepção da evolução da aprendizagem, ou seja, que tenham interfaces atrativas e empreguem desenhos, ilustrações, áudios e outros recursos que facilitam a compreensão do texto. Esses recursos devem estar integrados ao texto e não simplesmente servirem como meras ilustrações.

A necessidade de se desenvolver competências essenciais para as empresas e seus colaboradores individuais é um fato admitido quase que universalmente no ambiente de negócios competitivo do início do século XXI.

Mas essa necessidade precisa se converter: 1) Em um processo; 2) Que este seja eficiente e eficaz; 3) Que ele possa se difundir e generalizar na organização. Nessa questão as empresas têm se voltado para desenvolver processos de Educação Corporativa, desenvolvendo este conceito para além do treinamento & desenvolvimento, e sistemas de Educação à Distância que possam dar suporte à esse processo.

Dada a complexidade, amplitude e relevância que esses esforços têm adquirido nos últimos anos, constatamos a necessidade de adoção de uma Gestão de E-Learning profissional para a obtenção dos resultados esperados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AldrichL, C. 2009. **Learning online with games, simulations, and virtual worlds**. Jossey-Bass, San Francisco.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ABED. 2010. Censo ead.br. Pearson Education do Brasil, São Paulo.
- Behar, P.A. 2009. **Modelos pedagógico em educação a distância**. Artmed, Porto Alegre.
- Behar, P.A. 2013. **Competências em Educação a distância**. Penso, Porto Alegre.
- Clark, R.C.C. & MAYER, R.E. 2003. **E-learning and the Science of instruction: proven guidelines for consumers and designer of multimedia learning**. Pfeiffer, San Francisco.
- Christensen, C.; Horn, M. & Johnson, C. 2009. **Inovação na Sala de Aula: Como a Inovação de Ruptura Muda a Forma de Aprender**. Artmed, Porto Alegre.
- Dutra, J.S. 2011. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, São Paulo.
- Dutra, J.S.; Fleury, M.T.L. & Ruas, R. 2010. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Atlas, São Paulo.
- Fernandes, B.H.R. 2006. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. Saraiva, São Paulo.
- Gardner, H. 1995. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Artmed, Porto Alegre.
- Langhi, C. 2010. E-learning e aprendizagem significativa. **Estratégica 10(2)**.

- Lee, W.W. & Owens, D.L. 2004. **Multimedia-based instructional design: computer based training, web-based training, distance broadcast training, performance-based Solutions.** Pfeiffer, San Francisco.
- Litto, F.M. & Formiga, M. 2009. **Educação a distância: o estado da arte.** Pearson, São Paulo.
- Moore, M. & Kearsley, G. 2008. **Educação à distância: uma visão integrada.** Cengage Learning, São Paulo.
- Rogers, J. 2011. **Aprendizagem de adultos: fundamentos para educação corporativa.** Artmed, Porto Alegre.
- Tsai, S. & Machado, P. 2002. E-learning, online learning, web-based learning, or distance learning: Inveiling the ambiguity in current terminology. **E-learn magazine July.**

