



## **IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE UM SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO**

**Lilian Queirós Gripp<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Profissional da área de Comunicação Social, com ênfase em Publicidade. Possui experiência em produção de EaD e grande interesse em estudos relacionados a gestão e implementação de EaD. Atua com endomarketing e treinamentos corporativos.



“A educação não transforma o mundo.  
A educação muda pessoas.  
Pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma investigação sobre os modelos de gestão em sistemas de EaD em ambientes institucionais, como também corporativos. Por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de casos, o material apresenta a possibilidade de implementar um sistema de EaD em ambiente corporativo, buscando propor uma plataforma de aprendizagem para colaboradores que trabalham em cidades distintas, mas que pertencem a uma mesma empresa. A literatura pesquisada e os resultados dos estudos de caso mostram que os profissionais de recursos humanos creem que os ambientes virtuais de aprendizagem podem ser muito úteis, pois possibilitam que os treinamentos corporativos sejam aplicados com otimização de tempo, além de ser um excelente canal de comunicação com os colaboradores. Foi possível observar que planejamento, estratégia e uma plataforma virtual bem estruturada contribuem para que a gestão do sistema a ser implementado seja capaz de proporcionar aprendizado eficaz ao público-alvo, beneficiando-os e proporcionando melhoria no desempenho dos aprendizes, seja no ambiente corporativo ou acadêmico.

**Palavras-chave:** Gestão de EaD; Implementação de E-learning; Educação Corporativa.

## ABSTRACT

This study introduces an investigation into the management models in distance education systems in institutional settings, as well as corporate. Through library research and case studies, the material presents the possibility to implement a distance education system in the corporate environment, trying to propose a learning platform for employees working in different cities, but belonging to the same company. The reviewed literature and the results of case studies show that human resources professionals believe that virtual learning environments can be very useful because they make it possible for corporate training are applied with time optimization as well as being an excellent communication channel with employees. It was observed that planning, strategy and a well-structured virtual platform contribute to the management of the system being implemented is capable of providing effective learning the target audience, benefiting them and providing improved performance of learners, whether in the enterprise or academic.

**Keywords:** Distance Education Management; E-Learning Implementation; Corporate Education.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>6</b>
1.1 Justificativa .....	7
1.2 Objetivos .....	9
1.3 Metodologia .....	10
1.4 Organização .....	10
<b>2. Referencial Teórico.....</b>	<b>11</b>
2.1 Educação a Distância (EaD) .....	11
2.2. Sistemas de EaD .....	14
2.3 Gestão de Sistemas em EaD .....	18
2.2. Inovação na Gestão de Sistemas de EaD .....	21
<b>3. Resultados e Discussões.....</b>	<b>23</b>
3.1 Educação Corporativa: conceito e origem .....	23
3.2 EaD Corporativo: estado da arte .....	26
3.2.1 O caso Banco do Brasil .....	26
3.3 Sistemas de EaD em Ambientes Corporativos .....	27
3.4. Implementação de um sistema EAD em cooperativa médica na Baixada Santista ..	29
3.4.1 Unimed Santos .....	29
3.4.2 Estrutura .....	30
3.4.3 Planejamento .....	31
3.4.4 Gestão .....	32
<b>4. Considerações finais .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Referências .....</b>	<b>36</b>

## Introdução

O assunto Educação a Distância (EaD) ainda é tema de muitas pesquisas. Esta modalidade de ensino, que ocorre com a separação de professor e aluno no espaço e/ou tempo, continua sendo abordada por autores em diversas categorias, com estudos que refletem as mudanças que a sociedade em geral apresenta.

A sociedade que realiza cursos a distância hoje é diferente da sociedade que cursava há dez anos. Por essa razão, os modelos de cursos estão sendo revistos, assim como as instituições, os ambientes virtuais e as pesquisas relacionadas ao tema. Hoje se sabe que há uma necessidade de inovar no terreno da EaD. E para inovar é necessária a presença de inovadores e pesquisadores da área da educação e da tecnologia.

Proporcionar uma EaD de qualidade demanda a atuação de profissionais de diferentes áreas e de um planejamento detalhado. Esse desafio fica nas mãos de um gestor de EaD, que deve se propor a coordenar o planejamento de um sistema de educação a distância, buscando apresentar um modelo de gestão de EaD que atenda as necessidades atuais da sociedade. E quais seriam essas necessidades? Para tentar responder a essa pergunta e colocar um olhar mais apurado sobre os modelos de gestão de EaD, a presente pesquisa se propõe a buscar, em alguns exemplos contemporâneos de cursos *online* e em literaturas disponíveis, as respostas e, com elas, traçar modelos de gestão de EaD que permitam contribuir com a qualidade da educação a distância como um todo.

A principal investigação a ser abordada nas páginas a seguir é a que se propõe a investigar a questão do “Planejamento e Implementação” de um sistema de EaD. Por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, uma visão sobre a possibilidade de implementação em um ambiente corporativo fornecerá informações e dados essenciais, sendo de grande importância para a investigação sobre modelos de gestão em EaD.

O eixo principal do trabalho se dá sob a investigação de um estudo de caso. O estudo sobre a implementação de um sistema de EaD em um ambiente corporativo contribui com a presente pesquisa sobre modelos de gestão e inovações em EaD, assim como, apresenta algumas respostas sobre quais os caminhos um gestor de EaD deve seguir para proporcionar um sistema de ensino *online* adequado e que atenda as necessidades da sociedade contemporânea.

## 1.1 Justificativa

Os modelos de gestão de sistemas de Educação a Distância (EaD) se distinguem dos modelos de gestão de sistemas educacionais tradicionais (cuja interação acontece presencialmente), que por sua vez diferem dos modelos de administração científica (baseados em estruturas burocráticas e de concepção funcionalista), considerada disciplina mãe dos modelos de gestão organizacional. Os conhecimentos de administração científica e modelos de gestão organizacional servem de fonte para que os gestores busquem melhores formas de conduzir os sistemas de EaD dentro de instituições. Mas ainda persistem dificuldades relacionadas às especificidades da Educação a Distância. Para Freeman,

gerir uma instituição de EaD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá que desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EaD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional (2003, p. 13).

O gestor de EAD deve se preocupar com subgerências tais como infraestrutura, gestão pedagógica, tecnologia, materiais, recursos humanos, além de trabalhar para conceder ao Sistema de Educação a Distância um lugar de destaque dentro das instituições. Neste contexto, Mill et. al., ressaltam que

este gestor responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação pela modalidade, é importante que ele saiba das implicações decorrentes da subordinação da EaD à modalidade presencial, especialmente da sua subordinação a uma gestão central (que geralmente vê a educação a distância como subcategoria de educação). (2010, p. 4)

Ainda segundo as autoras Aires e Lopes existe o desafio de se superar o paradigma tradicional que favorece o desenvolvimento de práticas individualistas, fragmentadas e hierarquizadas orientadas, de um lado, pelos modelos pedagógicos

condutistas-instrucionistas e, de outro, pela burocratização da gestão no âmbito desses sistemas (2010, p. 236).

É possível perceber que muitos desafios estão à frente do gestor de EaD. Não existe ainda um modelo específico de gestão a ser seguido, existem erros, acertos e *cases* a serem estudados. Por se tratar de um modelo de ensino ligado à tecnologia, característica que acompanha as mudanças na sociedade, os gestores de EaD devem estar em sintonia com essas mudanças, a fim de proporcionar qualidade, inovação e melhorias nos sistemas de Educação a Distância. Costa (*apud* MILL, 2010) menciona a existência de três modelos institucionais para a educação a distância: autônomo, misto e em rede. No modelo autônomo, um estabelecimento é criado especificamente para oferta de EaD; no modelo misto, o setor de EaD está integrado a uma instituição; e no modelo em rede, há um setor de planejamento e coordenação de um quadro de especialistas de diversas instituições para, em rede, oferecer programas de EaD (UCB, 2007, UEA 4, aula 4, p.01 *apud* SOUZA, 2010).

Conforme Rumble (2003) cada modelo tem suas vantagens e, também, seus inconvenientes. Para Souza (2010, p.7) “a escolha do modelo dependerá de uma análise detalhada do contexto em questão, dos objetivos propostos, das metas a serem alcançadas, do público a ser atendido, da infraestrutura disponível e necessária, entre outros fatores”. Dependendo do contexto, enfatiza o autor, “os aspectos considerados positivos em um modelo podem se demonstrar desfavoráveis em outro” (*idem*, p.7) A flexibilidade relacionada à EaD também marca presença no contexto da gestão desta modalidade de educação (SOUZA, 2010). O autor traz o exemplo da flexibilidade, citando o planejamento, uma das funções essenciais dos gestores, observando “que o mesmo deve ser realizado com a perspectiva de flexibilidade, para que se ajuste continuamente às novas demandas, às novas realidades, às novas necessidades identificadas junto ao público alvo” (*idem* p.9). Contudo, o autor alerta quanto a possibilidade do gestor e a equipe se perderem no “mar da flexibilidade” (*idem* p.10), deixando claro que, para evitar isso, eles devem se guiar por referenciais muito claros, por diretrizes e estratégias gerais bem definidas, que constituam a base, ou seja, os

pilares das ações institucionais. Assim, conclui, “a flexibilidade deve ter como referência a missão, os objetivos da instituição, as bases conceituais do modelo de EaD, as bases legais, além do orçamento disponível” (*idem* p.10).

O próprio Governo Federal percebe a complexidade que é a gestão da educação a distância. Para tanto, mesmo sem força de lei, o Ministério da Educação, através de sua Secretaria de Educação a Distância, instituiu, no ano de 2007, Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância, definindo nesse documento princípios e critérios que servem de norteadores de qualidade no oferecimento de cursos nessa modalidade pelas instituições de ensino. Existe a necessidade premente de se considerar a situação conjuntural da sociedade contemporânea, que cada vez mais se move rumo à superação dos paradigmas tradicionais, que não se assentam com pressupostos democráticos que dão direção à vida em comunidade e com as concepções de educação que favorecem o diálogo, a participação e a construção coletiva e colaborativa.

Assim, no cenário de inovações que nossa sociedade se encontra, os programas de formação apoiados no uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) implicam uma revisão dos processos de gestão e organizacionais. Por isso, é fundamental e urgente a análise de como ocorrem os processos de gestão e desenvolvimento na modalidade a distância e se esses atendem às mudanças da sociedade contemporânea.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar novos modelos de gestão e desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento, atualização e especialização na modalidade a distância e refletir sobre a possibilidade de implementação de modelos de gestão baseados numa perspectiva alinhada à nova conjuntura mundial de processos mais democráticos e participativos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**



- Identificar instrumentos e processos de gestão da inovação tecnológica que podem ser correlacionados a modelos de gestão da educação a distância.
- Analisar o modelo de gestão e desenvolvimento do II Curso de especialização em Educação na Diversidade e Cidadania da Universidade de Brasília;
- Refletir sobre a possibilidade de implementação do modelo de gestão em EAD em cursos direcionados a colaboradores de cooperativa médica.

### 1.3 Metodologia de Trabalho

Para concordar com os pressupostos teóricos desta pesquisa, fundamentamos este trabalho, basicamente, numa abordagem qualitativa de pesquisa, em que os dados são alcançados pela interação do pesquisador com o objeto de estudo, que estabelecendo um contato direto com a situação de pesquisa busca entender os fenômenos estudados sob a ótica dos indivíduos envolvidos (NEVES, 1996). Entretanto, combinaremos a dimensão quantitativa por concordar com Neves (1996, p.2) que “combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos”.

Sob a ótica dos objetivos estabelecidos, a forma de pesquisa utilizada é exploratória, pois tem a intenção de “proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p.41). Esta pesquisa se dará sob a forma de um estudo de caso, que se trata de um estudo profundo que abrange até os mínimos pormenores, permitindo conhecimento amplo e detalhado do objeto que se estuda (*idem*, p. 54).

Com base no delineamento da investigação propomos a utilização de dois tipos de técnicas de pesquisa: bibliográfica – que permite “ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” – documental, – pois “os documentos constituem fonte rica e estável de dados” (*idem*, p.54).

### 1.4 Organização

O presente trabalho apresenta divisão do referencial teórico em quatro categorias, sendo elas: Educação a Distância; Sistemas de EaD, Gestão de EaD e Inovação em Gestão de EaD. Na continuidade do estudo, a investigação do trabalho também está dividida em subtemas, sendo esta divisão importante para o esclarecimento da pesquisa. Educação Corporativa; EaD Corporativo; o caso Banco do Brasil; Sistemas de EaD em ambientes corporativos e Implementação de um sistema EaD em cooperativa médica compõem o desenvolvimento dos Resultados e Discussões apresentados.

## 2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico, visando consubstanciar os objetivos traçados por essa pesquisa. Para esse fim, os temas estudados encontram-se organizados da seguinte forma: primeiramente, discutiremos sobre educação a distância; em seguida sobre sistemas de educação a distância, na sequência sobre modelos de gestão de educação a distância e, por último, sobre inovação em gestão de educação a distância

### 2.1. Educação a Distância

As transformações tecnológicas das últimas décadas fizeram uma revolução em diversas áreas da sociedade. No que tange a questão da educação, é notável o que a tecnologia e o advento da internet trouxeram de mudança para as modalidades de ensino.

Para Rivera (2000, apud VIDAL, 2002), a educação a distância surgiu para suprir necessidades que o ensino tradicional não conseguiu suprir.

Segundo Vidal, algumas diferenças entre as modalidades são fundamentais e apontam para características vantajosas do ensino *online*<sup>2</sup>. São elas:

---

<sup>2</sup> De acordo com Nunes (2009, p.2 e 3) possivelmente o primeiro registro de introdução do ensino a distância foi o anúncio de aulas por correspondência ministradas por Caleb Philips em 1728. À medida que novos meios de comunicação em massa, como a televisão e o rádio foram surgindo, logo se inseriram no cenário da educação a distância, se articulando ou não com serviço postal para ensinar. Após a invenção do microprocessador e do primeiro computador pessoal, no início dos anos 1970, a instrução mediada pelo uso do computador avançou. O aumento da

- Globalizar a educação de forma que esteja disponível a todas as pessoas, independentemente da sua cultura e situação geográfica;
- O processo educacional deve ser interativo entre formandos e formadores e entre formandos e formandos;
- Levar os estudantes a participarem ativamente na sua formação;
- Os formadores devem funcionar como mentores (orientadores) para os estudantes, em vez de ser uma fonte autoritária de conhecimento;
- Quando é publicado algo sobre um tema de interesse deve ser disponibilizado a todos os estudantes, em simultâneo.

Para Waquil e Behar (2009) hoje a sociedade vivencia uma revolução nos suportes de informação, o que faz ensejar, com isso, uma nova cultura, permeada na aceleração de trocas, na eliminação de espaços (limites geográficos) e na comunicação em tempo real. Argumentam as autoras que, em decorrência disso, têm surgido novos espaços, novas formas de relacionamento e também de aprendizagem, em função de mudanças que são sentidas nos âmbitos social e cultural, pois fazem parte da cibercultura, um termo definido por Levy (1999, p.17) como sendo “o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. O ciberespaço, para Rabaça e Barbosa (2001, *apud* MONTEIRO, 2007)

é um espaço cibernético, um universo virtual formado pelas informações que circulam e/ou estão armazenadas em todos os computadores ligados em rede, especialmente a Internet; uma dimensão virtual da realidade, onde os indivíduos interagem através de computadores interligados e experimentam, com isso, novas formas de sociabilidade que acontecem no chamado espaço virtual.

---

comunicação humana por intermédio do computador e da internet favorece cada vez mais o investimento e o desenvolvimento de novas tecnologias que ofereçam ambientes de aprendizagem *online*. Deste modo, a educação a distância vai além dos limites do ensino *online*.

A EaD utiliza-se desse espaço virtual, denominado como *vimos* de ciberespaço, acessado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) que pode ser entendido como um espaço na internet formado pelos sujeitos, seus objetos de estudo, suas interações/relações e formas de comunicação que se estabelecem através de uma plataforma – infraestrutura tecnológica, com funcionalidades e interface gráfica – , tendo como foco principal a aprendizagem (BEHAR, 2005).

O AVA pode contemplar e disponibilizar ferramenta de comunicação de forma síncrona (aquela que é feita em tempo real – *online* – de modo instantâneo, como por exemplo: *chat*, Skype, telefone) ou de forma assíncrona (comunicação que está desconectada do tempo e do espaço; o aluno e o professor – tutor – podem se comunicar a medida em que tenham tempo disponível. Como exemplos: os fóruns de discussão e o correio eletrônico). Esse ambiente pode ainda oferecer recursos que tenham como objetivo potencializar no aprendiz (o aluno) o trabalho cooperativo com os demais colegas, mas, sobretudo, apresentando ênfase no processo autônomo de aquisição e construção do conhecimento, o qual objetiva a EaD.

Na literatura, a educação a distância vem sendo conceituada como:

um método de transmitir conhecimentos, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão de trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam. É uma forma industrializada de ensino e aprendizagem. (PETERS, 2004, p.21)

a expressão educação a distância cobre um amplo espectro de diversas formas de estudo e estratégias educativas, que têm em comum o fato que não se cumprem mediante a tradicional e contínua contiguidade física de professores e alunos em locais especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação por meio de eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos organizacionais e administrativos. (MOORE; KEARSLEY, 2008, p.18)

uma atividade de ensino e aprendizado sem que haja a proximidade entre professor e alunos, em que a comunicação bidirecional entre os vários sujeitos do processo (professor, alunos, monitores, administração seja realizada por meio de algum recurso tecnológico intermediário, como cartas, textos impressos, televisão, radiodifusão ou ambientes computacionais. (ALVES; ZAMBALDE & FIGUEIREDO, 2004, p.6).

pode ser definida como uma educação formal, baseada numa instituição, na qual o grupo de aprendizes se encontra apartado, e sistemas de telecomunicações interativos são utilizados para conectar aprendizes, recursos e instrutores. (SIMONSON et. al., 2009, p.32)

De forma geral, vemos que todas as conceituações de EaD apresentadas caracterizam a educação a distância em função da separação de ambiente físico, que existe entre professores e alunos nessa modalidade de ensino; a mediação de aprendizagem sendo realizada por recursos instrucionais e tecnológicos em decorrência dessa separação de ambiente e os arranjos organizacionais preparados para a coordenação e desenvolvimento desses elementos. No Brasil, a conceituação oficial sobre educação a distância foi trazida pelo Decreto nº 5.622/05 e não é muito diferente das conceituações já apresentadas dessa modalidade de ensino:

Art. 1º. Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005)

Finalmente, consoante essas ideias, Belloni (1999) nos lembra que a EaD contribui para a transformação dos métodos de ensino e da organização do trabalho nos sistemas convencionais, e também para a utilização conveniente das tecnologias de "mediatização" da educação.

## **2.2. Sistemas de Educação a Distância**

Saba (2003, p. 12) menciona que “a educação a distância é um sistema de ensino e aprendizagem complexo, hierárquico, não linear, dinâmico, auto-organizado e proposital”. O autor dá à EaD um enfoque sistêmico que é corroborado, também, por Vieira et. al (2005, p.5) que argumenta que há integração entre a EaD, a teoria geral dos sistemas e a gestão do conhecimento, o que leva a essa modalidade de ensino o enfoque sistêmico, conferindo-lhe um caráter transdisciplinar, por se tratar de “um sistema amplo, complexo, organizacional”.

Moore e Kearsley (2008, p. 353) reforçam ainda o conceito de EaD como um sistema, ao definirem essa modalidade de ensino como “um conjunto formado por todos os processos componentes que resultam na educação a distância, incluindo o aprendizado, o ensino, a comunicação, a criação e o gerenciamento”. Os autores ressaltam a importância de se adotar uma visão sistêmica para compreender a EaD como um campo de estudo, pela interdependência entre os seus componentes e a complexidade desse sistema.

Ainda, Moore e Kearsley (2008, p. 12) apontam que um sistema de educação a distância, independente do seu tamanho, deve contemplar:

- Uma fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida;
- Um subsistema para estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos, sob a forma de cursos;
- Um subsistema que transmita informações sobre cursos para os alunos;
- Professores que interajam com alunos, à medida que usam esses materiais para transmitir o conhecimento que possuem;
- Alunos em seus ambientes distintos;
- Um subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrem falhas;
- Uma organização com uma política e uma estrutura administrativa para ligar essas peças distintas.

Para Niskier (1999, p.50) um sistema de educação a distância engloba diversos componentes: “aprendizagem, ensino, comunicação, desenho e gerenciamento, além de toda a parte editorial”. Percebe-se, assim, reforçando as abordagens anteriores, que a



EaD é um sistema de ensino complexo e como tal deve ser bem planejado, organizado e executado.

No que tange à organização de um sistema de educação a distância, em termos de estrutura organizacional, Moore e Kearsley (2008) descrevem as diversas configurações de organizações que atuam em EaD e como elas configuram suas ações de modo bem distintos umas das outras, em função de suas características, como indicado no Quadro 1 a seguir:

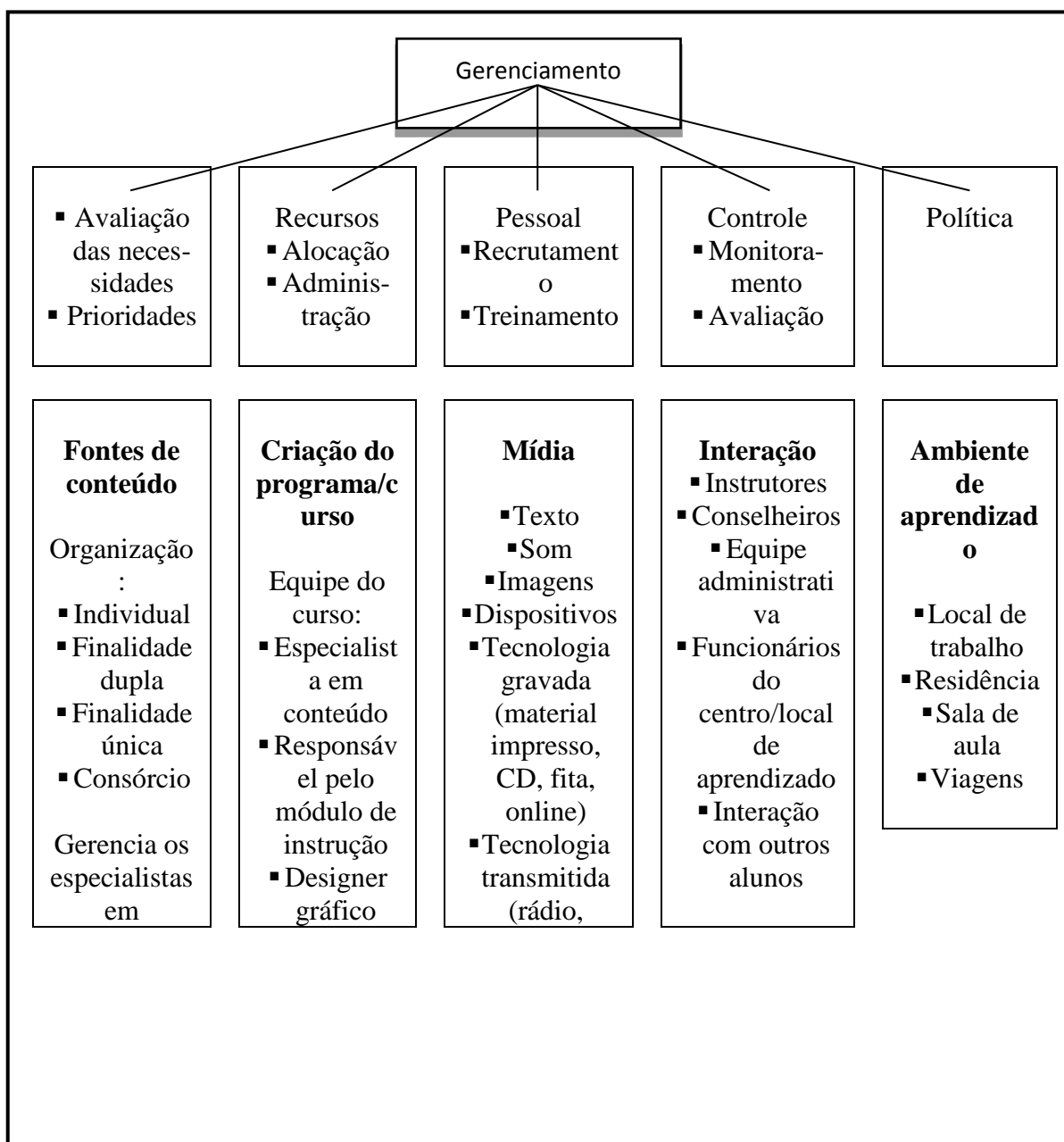
**Quadro 1 - Configurações das instituições que atuam em EaD**

<b>Organização</b>	<b>Descrição</b>
<b>Professores individuais</b>	Instituições convencionais que disponibilizam seu ensino por métodos a distância simplesmente permitindo que cada professor crie e ensine seus próprios cursos a distância, de forma complementar ou não ao ensino presencial.
<b>Instituição com finalidade dupla</b>	É aquela que agrega educação a distância em seu campus previamente estabelecido e ao ensino baseado em classes. Para gerenciar as atividades especiais de criação e ensino nos cursos e programas de EaD, a instituição com finalidade dupla estabelece geralmente uma unidade especial juntamente aos recursos aplicados no ensino convencional. Essa unidade possui normalmente uma equipe administrativa, produtores de conteúdo e especialistas técnicos cuja única responsabilidade é a educação a distância. Como raramente têm seu próprio corpo docente, a maioria dessas unidades se vale do corpo docente da instituição a que pertencem, em período parcial, para proporcionar conhecimento especializado.
<b>Instituição com finalidade única</b>	É aquela instituição cuja atividade específica é a educação a distância. Todo o corpo docente e os colaboradores da instituição se dedicam exclusivamente à educação a distância. As funções que exercem não são divididas com outras funções características de instituições do ensino tradicional presencial. São exemplos dessas instituições as universidades abertas.
<b>Consórcio de instituições que atuam com educação a distância</b>	É caracterizado por um arranjo organizacional de duas ou mais instituições ou unidades que compartilham ou operam juntas na criação e/ou na transmissão de cursos a distância. Devido à complexidade do arranjo, muitas vezes são necessários esforços consideráveis para planejar ações, coordenar equipes e alocar recursos de modo que os objetivos do consórcio possam ser atingidos.

Fonte: Moore e Kearsley (2008, p.4-6)

Já no entender de Roesler et. al. (2006) um sistema de EaD é composto por unidades responsáveis pela administração acadêmica, financeira e de pessoal, pela produção e entrega de matérias didáticos, pelo atendimento pedagógico dos alunos, pelo suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos pedagógicos e outros. Moore e Kearsley (2008, p.4) procuraram apresentar um modelo geral que indica e descreve os principais componentes de um sistema de EaD, conforme apresentado na Figura 1 adiante.

**Figura 1 - Modelo Sistêmico de Ensino a Distância**





conteúdo.  Avalia as necessidades  Decide o que ensinar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programador de internet</li> <li>▪ Produtor de áudio/vídeo</li> <li>▪ Editor</li> <li>▪ Avaliador</li> <li>Gerente de Equipe do curso</li> </ul>	televisão) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologia interativa (áudio-videoconferência computador, internet).</li> </ul>
--	---	--

Fonte: Moore e Kearsley (2008, p.14)

Pela Figura 1 anterior, vê-se que o gerenciamento do sistema de EaD proposto por Moore e Kearley (2008, p.4) ocupa posição central e, através de mecanismos de gestão, os componentes se interligam entre si para atingir os objetivos propostos. A validade do sistema, ou seja, sua efetividade, com certeza está associada ao êxito de seu planejamento, desenvolvimento e aplicação, como ressaltam os autores.

Moore e Kearley (2008) também reforçam que o modelo de gerenciamento do sistema de EaD varia de acordo com o complexidade do sistema, sendo, dessa forma, eles podem assumir uma configuração mais ampla e complexa, do que o apresentado na Figura 1.

Após a discussão e conceituação de vários autores sobre sistemas de EaD fica claro que um sistema de EaD tem que ser visto de forma sistêmica, ou seja, cada componente do sistema não pode ser algo isolado, tem que ser interligado aos demais, e a interligação perfeita somente ocorre quando há um bom e adequado gerenciamento do sistema.

### 2.3. Gestão de sistemas de EaD

Antes de discorrermos sobre gestão de sistemas de EaD é bom conhecermos um pouco o conceito de gestão. O primeiro, trazido pelo Dicionário Aurélio que assim

define o termo: “gestão é o ato de gerir, administrar”. Administrar, definido como “governar; reger; ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para se obter determinados resultados. O segundo, o emanado por Ferreira et. al. (2005) que mencionam: “gestão significa lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para alcançar objetivos propostos de forma eficiente e eficaz”.

Assim, vemos que gerir uma organização ou uma atividade requer conhecimentos sobre ela, boas técnicas, mantendo sobre controle todas as ações - do planejamento à execução - com o objetivo de alcançar da melhor forma os objetivos traçados.

Agora, com o conceito de gestão aprendido, vamos discorrer sobre gestão de sistemas de educação a distância.

Para Rumble (2003, p. 15) fazer a implantação e gerir um sistema de educação a distância não é uma tarefa simples, principalmente pela complexidade e o elevado número de componentes envolvidos: estudantes, professores, tutores, gestores, equipe técnica, infraestrutura e a própria instituição de ensino.

Rumble (2003) aponta o planejamento, a organização, a direção e o controle, como fatores determinantes para gestão de sistemas de educação a distância. Ressalta que a maior parte dos sistemas engloba: um sistema de produção de materiais pedagógicos; um subsistema de serviços, que inclui o apoio aos estudantes; e um subsistema de administração, que envolve a definição do quadro institucional, os meios de financiamento, a gestão de recursos humanos e, por fim, o controle de resultados. O autor reforça, ainda, que a gestão de sistemas de EaD requer à atenção na tomada de decisões, que envolvem: o planejamento estratégico; os recursos tecnológicos; a formação de equipes; a previsão orçamentária; o controle financeiro; a avaliação de resultados e outros.

Para Aires e Lopes (2009) os sistemas de educação a distância se organizam e se desenvolvem com base nos seguintes elementos inerentes às funções administrativas: planejamento; direção; coordenação; acompanhamento; e avaliação das ações. As caracterizações desses elementos são assim discriminadas pelas autoras:

- **Planejamento** – comporá a definição dos objetivos, a elaboração de estratégias e a execução de planos de coordenação das atividades, e refere-se a diversos subsistemas componentes de sistemas de EaD.
- **Direção** – Diz respeito ao desencadeamento e manutenção da ação ativa, reorientando-a coletiva e continuamente.
- **Coordenação** – Relaciona-se à articulação entre pessoas, estruturas e recursos, buscando dar direção aos processos para o alcance dos objetivos, com a contribuição de todos os envolvidos.
- **Acompanhamento** – Sua finalidade é a de viabilizar o alcance dos objetivos propostos. Articulado ao processo de planejamento, o acompanhamento requer a elaboração de um plano específico pela instituição, segundo definições prévias das atribuições, características e competências de cada subsistema de cada subsistema e atores responsáveis.
- **Avaliação** – Como dimensão do acompanhamento em sistemas de EaD, deve ser compreendida no âmbito da prática educacional.

Aires e Lopes (2009, p.242) indicam que a

gestão de sistema de EaD gira em torno de um projeto pedagógico, planejando, dirigindo, coordenando, acompanhando e avaliando seus componentes essenciais, como o sistema administrativo, a mediação tecnológica, o desenvolvimento e a produção de materiais, o apoio ao aluno e o acompanhamento tutorial.

Para Spanhol (2009) o gerenciamento de um sistema de EaD deve considerar os seguintes fatores determinantes: o planejamento das ações educacionais, a necessidade de elaboração do material, a adequação da linguagem, a logística de distribuição entre outros. O autor ressalta a importância do planejamento, como o fio condutor da EaD, uma vez que nessa modalidade de ensino, o estudante é o centro do processo (aprendizagem autônoma), o que requer um planejamento detalhado das etapas de pré-produção, produção e pós-produção do evento.

Com relação às funções a serem exercidas pelo gestor, Simonson et. al. (2009) chama a atenção de que o gestor deve estar atento a aspectos relevantes de ordem interna e externa, relativos ao funcionamento do sistema, como: o papel da liderança; o planejamento; às políticas para EaD; o controle da qualidade na EaD; a carga de trabalho de docentes e funcionários; os cursos oferecidos e o contexto regulatório.

Valadares (2011, p.142) mostra também a importância das competências dos gestores na EaD ao mencionar:

são decisivas para a coordenação de equipes de trabalho, detecção de necessidades e estabelecimento de prioridades, uma vez que tem a ver essencialmente com a planificação administrativas dos cursos e com a capacidade de coordenar e gerir recursos humanos

O mesmo autor ressalta que

uma adequada planificação administrativa implica elaborar um bom programa, estabelecer os perfis dos docentes, saber procurar recursos externos quando necessários, saber difundir cursos e até mesmo conhecer normas de certificação de cursos para poder aplica-las. E uma boa capacidade de coordenar e gerir recursos humanos implica saber selecionar a equipe de docentes, estabelecer a forma de coordenação, determinar os critérios de seleção de alunos e aplica-los. (VALADARES, 2011)

Rumble (2003) enfatiza que embora os sistemas de educação a distância comparativamente ao ensino presencial tradicional possuam elementos comuns, os sistemas de EaD trazem realidades diferentes, como: alunos em contextos culturais diversos e, principalmente, com formações variadas; acesso a mídias diferenciadas e

graus de desenvolvimento tecnológico da localidade onde ocorre; maior ou menor de disponibilidade de recursos, tanto materiais como financeiros, entre outros fatores. Gomes e Lopes que dizem que

[...] não há apenas uma maneira de organizar um sistema de ensino a distância. As estruturas organizativas irão depender, entre outros, dos objetivos, da concepção pedagógica da proposta de formação, do perfil do público-alvo, da tecnologia de mediação eleita, da abrangência da oferta. [...] A EaD requer um modelo de organização de sistema complexo, distinto do modelo presencial, cuja interação ocorre face a face. (GOMES e LOPES, 2001, p.5).

Segundo essa afirmação é possível confirmar que a gestão de sistemas de EaD não se trata de tarefa simples, de outro modo, existem particularidades a ser consideradas, que tornam a estrutura administrativa dos sistemas desta modalidade tarefa implexa, isto porque a educação a distância em si é mais complexa e dinâmica que a presencial.

Dessa forma, ressaltam os autores (Rumble, 2003; Gomes e Lopes, 2001), pela complexidade que um sistema de educação a distância apresenta, em relação ao sistema de ensino tradicional (presencial), a eficácia e a gestão podem requerer novas formas de gestão, adequadas às novas demandas que emergem com os processos de transformação da sociedade.

## **2.4. Inovação na Gestão de Sistemas de Educação a Distância**

Minha tese é de que o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. (CASTELLS, 1999, p.210)

Castells (1999) lembra que a revolução tecnológica está modificando as bases da sociedade moderna em ritmo acelerado. Os processos de transformação da sociedade moderna, em consequência da revolução tecnológica, tem exigido uma nova lógica das instituições sociais e das organizações, para o enfrentamento da nova conjuntura global. E os sistemas educacionais não estão dispensados dessa exigência.

No contexto das grandes transformações pelas quais a sociedade moderna passa a educação exerce papel importante. A necessidade de superação de desigualdades de oportunidades acesso à informação, ao conhecimento e à aprendizagem obriga aumentar a capacidade de oferta educacional, e nesse contexto a EaD surge para atender à demanda de atendimento a um grande contingente populacional, e, portanto não deve se isentar.

Nesse panorama de inovações e transformações, os programas de formação apoiados na utilização das TIC's, requerem uma revisão dos processos de gestão e organizacionais, de maneira que o

desafio que se coloca é o de superar o paradigma que favorece o desenvolvimento de práticas burocráticas, individualistas, fragmentadas e hierarquizadas nas instituições e organizações. (GOMES e LOPES, 2001, p.4). Casas-Armengol e Stojanovic (2005, p. 135) alertam que inovação não é sinônimo de mudança. Mudança é uma mera substituição de uma prática por outra; por outro lado, inovação é uma mudança dirigida com metas claras e específicas, para melhorar, reformular e obter resultados mais efetivos do que os anteriores.

Para os autores, “inovação deve ser considerada como força e processo fundamental para a transformação da universidade”. Enfatizam que a virtualização das universidades presenciais, a distância e abertas, vistas como instrumentos essenciais para impulsionar as grandes mudanças sociais e científicas, permitirá progredir efetivamente para a futura Sociedade do Conhecimento.

Segundo Barcelos, Batista e Rapkiewicz (2005, *apud* SOUSA, 2012), o sistema de ensino, como qualquer outro serviço, requer inovações. Os autores argumentam que:

no âmbito da educação, a inovação não é apenas algo novo, mas algo que aprimora e possibilita mostrar os resultados de melhorias decorrentes. Inovação não é algo simples nem de fácil adoção, mas, sim, um processo complexo, necessário e enriquecedor para a escola e para os indivíduos envolvidos (BARCELOS; BATISTA; RAPKIEWICZ, 2005, p.64)

A importância de se buscar inovar em gestão de EaD objetiva criar uma cultura de inovação que estimule ações de práticas entusiasmadas por parte da maioria dos

setores, grupos, elementos, níveis e pessoas da universidade (CASAS-ARMENGOL e STOJANOVIC, 2005, p. 136). Observa-se que grande parte das discussões sobre gestão dos sistemas em EaD baseiam-se nos princípios da teoria geral da administração de planejamento, organização, direção e controle (RUMBLE, 2003, AIRES e LOPES, 2009). Dessa forma, é importante superar os paradigmas da administração na gestão da EaD, buscando outras forma de organização que sejam inovadoras e que se embase em processos democráticos, que se desenvolvem em rede e de modo compartilhado, participativo e flexível, visando, com isso, melhor atender aos requisitos dessa modalidade de ensino no atual contexto mundial.

### **3. Resultados e Discussões**

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade possuem diversas dimensões e são ocasionadas por novas formas de competição, assim como novos competidores. O que antes possibilitava uma empresa sobreviver no mercado, hoje já não é suficiente. As competências que eram exigidas das corporações e de seus funcionários já não caracterizam sucesso, diante do ritmo acelerado das mudanças.

Esse cenário produz impacto direto na economia mundial. Há hoje uma demanda por renovação e desenvolvimento contínuo de conhecimento organizacional, ou seja, as organizações e os colaboradores devem buscar constantemente aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo.

Partindo desse ponto, a educação corporativa é hoje uma ferramenta cada vez mais inserida nas organizações. Por esse motivo, muitos sistemas de educação a distância estão sendo implementados em empresas que acreditam nas melhorias que essa técnica pode proporcionar na economia da empresa. Utilizando-se de um sistema de educação a distância, técnica mais acessível e de fácil aplicação, o aperfeiçoamento do processo de gestão de EaD acaba por possibilitar uma melhoria como um todo na organização, inclusive na gestão organizacional.

#### **3.1 Educação Corporativa: conceito e origem**



O conceito de Educação Corporativa surgiu no início dos anos de 1950, quando a General Electric inaugurou um centro de treinamento, o Crotonville, nos Estados Unidos da América. Segundo Eurich, (1985, apud PATON et al, 2007), diante do avanço da indústria, executivos de grandes organizações constataram que o ensino público das escolas americanas não preparava os trabalhadores para os desafios que a indústria enfrentava no momento, pois as mesmas se encontravam em rápida expansão.

Até meados dos anos de 1970, a educação corporativa era vista como uma ferramenta que mantinha os funcionários atualizados, não muito mais do que isso. Já nos anos de 1980, muitas empresas apressaram-se em investir em departamentos de treinamento e desenvolvimento, pois acreditavam que novas qualificações e conhecimentos adquiridos em treinamentos tornariam os funcionários mais comprometidos e, por consequência, mais produtivos.

Há que se destacar algumas diferenças entre departamentos de treinamento e desenvolvimento e universidades corporativas. De acordo com Meister (1999, apud SANTOS et al, 2009), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização” (p.35). As universidades corporativas, portanto, têm objetivos mais específicos dentro das organizações, projetando-os para que a empresa alcance melhorias nas finanças e na organização, como um todo. Já os departamentos de T&D promovem melhorias com programas mais flexíveis, que podem ou não promover a solução dos problemas de negócios da empresa. Porém, para alguns autores, a diferenciação encontra-se apenas na nomenclatura. Grisci & Dengo (2005, apud OTRANTO, 2007), defendem que:

A denominação UC está basicamente associada aos programas de T&D das empresas, agregando-se a ela um sentido de divulgação mercadológica que gera ganhos de imagem externa e reconhecimento pelo mercado. O emprego do neologismo Universidade Corporativa passa a ideia de que a empresa utiliza práticas inovadoras de T&D (p. 69-70).



Embora alguns autores defendam que a diferença entre universidade corporativa e treinamento e desenvolvimento esteja apenas na forma como se nomeia, percebe-se um movimento por parte das empresas em apresentar modelos de UCs com participações que vão além dos treinamentos internos. Um exemplo disso é a parceria que algumas empresas estão formando com universidades acadêmicas, buscando tornar a universidade corporativa uma área que promove a formação superior de funcionários, através dessa parceria.

A estratégia eleva a importância da área de educação corporativa perante os funcionários e melhora a imagem da empresa no cenário competitivo das grandes corporações. Porém, a associação da universidade corporativa junto a uma universidade acadêmica provocou discussões no meio das instituições de ensino superior. O Quadro 2, desenvolvido por Eboli (1999), apresenta as principais funções da universidade corporativa e da universidade acadêmica:

#### **Quadro 2 - Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas**

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas, 1999, p.117.

Vista atualmente como fator competitivo, a Educação Corporativa se difere dos treinamentos convencionais por ter como aliada a tecnologia. Treinamentos em salas de aula ainda são bastante utilizados pelas áreas de recursos humanos das empresas, mas os efeitos da globalização e a chegada da internet tornaram possível aplicar cursos e treinamentos para funcionários que estão geograficamente distantes do RH. Empresas com filiais em diversos pontos se beneficiam da facilidade dos sistemas de treinamentos via internet, através de plataformas próprias, customizadas para a necessidade da empresa.

No Brasil, a educação corporativa começou a ser implementada nos anos de 1990. Segundo Eboli (2004), mudanças na educação e necessidade de tornar o país mais competitivo fez com que as empresas enxergassem potencial na educação corporativa.

### **3.2 EaD corporativo: estado da arte**

As universidades corporativas estão cada vez mais presentes nos ambientes organizacionais, impactando diretamente o desenvolvimento das empresas, assim como dos próprios funcionários. Muitos estudos abordam o tema, mas ainda há muito a ser pesquisado no campo da educação corporativa, como por exemplo, os resultados que podem ser obtidos quando as empresas adotam essa ferramenta de melhoria. Para se chegar a esses resultados, é necessário que se faça uma avaliação de desempenho dos sistemas de educação corporativa.

Segundo Freitas-Dias et al (2014), muitas empresas que possuem departamentos de educação corporativa acabam não avaliando a eficácia de seus treinamentos.

Concluem que:

foi possível identificar que, mesmo dentre as organizações que se destacam na gestão de pessoas, poucas avaliam os resultados de suas ações educacionais. Porém, dentre as que o fazem, foi possível traçar um perfil de atuação, identificando as principais práticas e buscando averiguar as possíveis influências no processo. Dentre os achados, foi possível identificar que há indícios de formação de dois grupos distintos de organizações: um que

foca a avaliação de suas ações no nível dos indivíduos que participaram do programa; e outro que foca os impactos gerados na organização (p.122).

No campo da EaD, os questionamentos acerca da eficácia da educação corporativa se mantêm. De acordo com Mello (2011), em março de 2009, foram avaliadas 151 empresas que utilizam o *e-learning* em seus programas de treinamento: “para 48% delas, avaliar e medir os resultados do e-learning representa um grande desafio. E 55% não desenvolveram nenhuma análise de “performance nos negócios x desempenho nos cursos.”

### 3.2.1 O caso Banco do Brasil

Fundado em 1808 por D. João VI, o Banco do Brasil é um conglomerado com mais de quatro mil agências no Brasil. Em 1965, implementou um sistema de educação corporativa. Utilizando o método tradicional de ensino, presencial, o sistema oferecia oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários (Silva, 2007). Atualmente, a aprendizagem se dá através de tecnologias educacionais presenciais e a distância. A universidade corporativa do Banco do Brasil é responsável por mapear e desenvolver as competências dos funcionários. A UC do BB foi criada com o objetivo de promover em larga escala o aprimoramento de seus funcionários e chegou a contribuir com a criação do projeto piloto da Universidade Aberta do Brasil (UAB), a partir do Quarto Fórum de Gestão de Pessoas do BB, em 2003. Segundo Staimbach et al (2011):

a participação de funcionários em etapas locais, estaduais, regionais e nacionais, resultou na construção de soluções para democratizar o acesso às oportunidades de qualificação internas e externas. Essa construção de soluções gerou projetos, dentre eles o projeto-piloto da Universidade Aberta do Brasil, que tende a ampliar o acesso dos funcionários a cursos de nível superior por meio da educação a distância, orientando-os para a carreira funcional.

### 3.3 Sistemas de EaD em ambientes corporativos

Muitas empresas oferecem treinamentos presenciais a seus funcionários, com carga horária pré-determinada, sendo essa a única forma de avaliar o funcionário: hora/treinamento cumprida. A qualidade do treinamento e sua eficácia acabam ficando em segundo plano, sendo importante apenas que o funcionário tenha cumprido sua carga horária de curso. Esse é um conceito errado de capacitação, servindo apenas como um mero cumprimento da obrigação de realizar os treinamentos agendados.

Ao implementar um sistema de EaD, surge imediatamente a necessidade de se mudar paradigmas dentro da empresa, pois ao propor esse método de treinamento, há que se preparar o quadro de funcionários para essa nova realidade de treinamento e capacitação (JUNQUEIRA e VIANNA, 1999).

Eboli (2001, apud Silva et al, 2010) defende que as tecnologias aplicadas à educação permitem que as pessoas aprendam mais, com melhor nível de aproveitamento, mais rapidamente e assim se tornem mais competentes para o desenvolvimento de suas funções. No entanto, faz-se necessário averiguar se a empresa dispõe de estrutura para implementar um sistema de *e-learning*. Caso não possua, será necessário pensar numa estratégia para disponibilizar um curso que atenda um grupo, setor ou um número específico de funcionários. Segundo Hall (2001, apud Silva et AL, 2010), existem algumas etapas importantes para a implementação do *e-learning*. O Quadro 3 reúne todas elas:

### **Quadro 3 – Etapas a serem cumpridas na implantação de um e-learning em empresa**

**1) Preparação para o *e-learning* na organização:** para se obter os benefícios com a implantação do *e-learning* é imprescindível uma análise e um planejamento criterioso. Assim, torna-se necessário definir as barreiras que a empresa precisa sobrepujar na implementação do *e-learning*. O autor faz referência a três questões importantes na preparação para o *e-learning*:

- a) Selecionar as dimensões a serem consideradas: dirigentes, *stakeholders*, conteúdo, tecnologia e aprendizes;
- b) Identificar os principais ativos e barreiras para cada dimensão;
- c) Considerar as estratégias de implantação: desenvolver uma estratégia para alinhar o *e-learning* à visão de negócios e objetivos da empresa.

**2) Desenvolvimento da estratégia:** nesta etapa o autor descreve três distintos caminhos para o desenvolvimento das estratégias, correlacionando-as com a experiência da organização.

- Nível 1: organização com pouca ou sem nenhuma experiência com *e-learning*: deve buscar soluções que atendam os benefícios de acesso à informação, de forma hábil e flexível;

- Nível 2: a organização já implantou dois ou mais cursos de *e-learning*: arquitetar iniciativas onde o conteúdo seja mais otimizado, e que possa trabalhar habilidades práticas através do uso de simulações;

- Nível 3: a organização já implantou dois ou mais cursos de *e-learning*, onde o foco é sanar problemas e encontrar soluções baseadas em simulações: desta forma busca utilizar estratégias de colaboração por meio de grupos virtuais de trabalho, que gerem necessidades reais para os aprendizes.

**3) Seleção da tecnologia e conteúdo:** a organização deve buscar soluções que atendam o LMS (*learning management systems* – sistema de gestão do aprendizado), um instrumento voltado para o controle e gerenciamento das qualificações despendidas aos colaboradores. Este instrumento registra usuários, cursos, interações, etc e também fornece relatórios, avaliações on-line, personalização e outros recursos para gestão do ambiente virtual e presencial.

O autor faz referência principalmente à etapa da escolha do conteúdo. Assim, a organização deve definir se almeja construir ou adquirir o conteúdo de uma empresa especialista. Importante considerar alguns aspectos tais como: custos, riscos e esforços envolvidos.

**4) Venda do *e-learning* para todos na organização:** é de vital importância a aceitação do programa de *e-learning* pela alta direção e principalmente pelos colaboradores. É necessário repassar as informações aos empregados sobre os programas a serem desenvolvidos pela organização como forma de familiarizar e estruturar a qualificação. Existem organizações que utilizam cursos semipresenciais para disseminar as informações e instituir paulatinamente o *e-learning* como forma de aceitação.

**5) Implementação plana na organização:** necessária uma análise criteriosa dos futuros cursos on-line que serão oferecidos aos colaboradores. Determinar a estratégia de conexão entre *e-learning*, sala de aula e outras possíveis metodologias é uma questão fundamental na etapa de desenvolvimento de um projeto de *e-learning*.

**6) Mensuração dos benefícios do negócio:** o autor salienta que se faz necessário um instrumento ou método para analisar e criar parâmetros de medidas para avaliar o impacto do *e-learning* no desempenho, na competência do capital intelectual e para amparar as iniciativas de *e-learning* na organização.

Segundo Mill et al. (2009), o modelo de gestão de sistemas de educação a distância tem suas origens no sistema de administração científica. Seguindo as etapas de Hall no quadro acima, o gestor de sistemas de EaD corrobora com o conceito de Mill, que diz o seguinte: “Outro elemento que um gestor precisa ter em mente ao estruturar um sistema de educação a distância é o planejamento estratégico e suas etapas (p. 7)”.

### **3.4 Implementação de um sistema EaD em cooperativa médica na Baixada Santista**

A cooperativa médica Unimed Santos, operadora de planos de saúde da Baixada Santista, apresentava uma necessidade real de implementação de um sistema de treinamentos *e-learning*, pois o seu departamento de Recursos Humanos trabalhava com o desafio constante de capacitar mais de 600 funcionários alocados em nove cidades da região. Diante dessa problemática, a hipótese de implementação de um sistema de treinamento *online* atenderia essa necessidade, além de proporcionar economia para a cooperativa, otimização dos treinamentos e praticidade para os colaboradores.

#### **3.4.1 Unimed Santos**

A Unimed Santos é a primeira cooperativa de trabalho médico do mundo. Pioneira no segmento iniciou suas atividades em 18 de dezembro de 1967, quando Edmundo Castilho e mais vinte e um médicos fundaram a União dos Médicos de Santos (Unimed Santos) – modelo inédito até então. A cooperativa possui em seu quadro 1.757 médicos cooperados que atuam em consultórios e em serviços próprios da



Unimed Santos. A diretoria é composta por cinco médicos, que são eleitos por meio de voto aberto em assembleia geral, a cada quatro anos. Todas as decisões importantes passam pela diretoria. Atualmente, 661 funcionários compõem o quadro de colaboradores da Unimed Santos, que conta com doze unidades distribuídas em nove cidades do litoral paulista.

### 3.4.2 Estrutura

A cooperativa Unimed Santos conta com 12 unidades que contemplam serviços administrativos e de atendimento ao cliente. Todas as unidades possuem computadores interligados em um mesmo servidor, ou seja, o colaborador que trabalha na unidade de Mongaguá, por exemplo, consegue ter acesso a diretórios comuns ao colaborador que está alocado em São Vicente. Assim ocorre com todos os computadores da cooperativa. Para isso, conta-se com um departamento de Tecnologia da Informação (TI), setor que representa grande importância neste estudo, visto que sua ação tem impacto direto na implementação do sistema de EaD. No caso da Unimed Santos, os colaboradores dispõem de acesso à *intranet*, um portal interno que auxilia na comunicação da cooperativa e reúne dados de todas as unidades, que podem ser acessados por todos os computadores. Na definição de Laudon (1999, apud Veschio, 2009):

Uma intranet é uma rede organizacional interna modelada sobre a web. Ela utiliza a infraestrutura de rede já existente da empresa, os padrões de comunicação da internet e o *software* desenvolvido para a World Wide Web. Com a aplicação da tecnologia da internet às suas próprias aplicações comerciais, as empresas podem se comunicar e divulgar informações através de sua organização, mantendo afastados os usuários não autorizados (p. 176).

Analisando esse cenário e as necessidades de treinamentos da cooperativa, o planejamento do sistema de EaD corporativo da Unimed Santos poderá contar com a própria estrutura de intranet, por meio de um link na página inicial, para que todos tenham acesso ao ambiente de cursos e treinamentos.

Para viabilizar a disponibilização dos cursos, a ferramenta a ser utilizada será o Moodle. A plataforma dos cursos será customizada em conjunto com as áreas de

Recursos Humanos, TI e Marketing. Com o auxílio da TI, o ambiente virtual será criado nos servidores internos da cooperativa, podendo ser acessados somente nos computadores ligados em rede. O conteúdo dos cursos seria então disponibilizado de forma limitada, sem acesso externo, restringindo o uso da plataforma de aprendizagem ao local de trabalho.

### 3.4.3 Planejamento

A escolha de uma forma limitada de acesso aos cursos se daria pelo fato de que alguns colaboradores não trabalham utilizando computador, como os funcionários do setor de manutenção, copeiras, motoristas e, principalmente, funcionários dos serviços de saúde como enfermeiros e fisioterapeutas, por exemplo.

Ao planejar um curso / treinamento em uma plataforma virtual, a instituição ou, no caso, a cooperativa, deve verificar se a modalidade se adequará à realidade do público alvo. No caso da Unimed Santos, observando a realidade descrita, em que alguns funcionários não trabalham com computador, caberá ao setor de Recursos Humanos disponibilizar computadores conectados na intranet em cada unidade, para que esses colaboradores possam utilizar as máquinas e realizarem os treinamentos propostos pelo RH.

Analisando ainda a forma de disponibilização dos cursos na Unimed Santos, outra questão importante que corrobora com a ideia de os cursos serem acessados somente no ambiente de trabalho é o fato de que os funcionários realizarão os treinamentos durante o expediente, quando estiverem com algum tempo disponível, adequando o prazo dos treinamentos com sua rotina. No caso dos colaboradores que não trabalham com computador, aplica-se a mesma lógica: utilizar algum tempo disponível durante sua rotina para a realização dos cursos/treinamentos. Dessa forma, não haverá discriminação entre os colaboradores e todos estariam realizando seus cursos em horário de trabalho.



Em pesquisa realizada com uma analista de Recursos Humanos da Unimed Santos, com ampla experiência em treinamentos corporativos, pôde-se constatar que a proposta de implementação do sistema de *e-learning* seria bastante salutar para a cooperativa. Dentre os benefícios apontados pela profissional, vale ressaltar que uma das primeiras melhorias seria a participação de todos os colaboradores, incluindo aqueles que moram mais distante do local reservado para treinamentos. As ausências são constantes e acabam por prejudicar o planejamento do treinamento.

Outra melhoria citada seria a possibilidade de, nesse ambiente de aprendizado *online*, atualizar os funcionários com informações específicas do sistema Unimed, peculiares em relação a planos de saúde como normas e regulamentação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que é a agência reguladora de planos de saúde do Brasil. Constantemente surgem novas regras de atendimento, novas normas a serem seguidas pelos planos de saúde e todos os colaboradores (especialmente os que trabalham com atendimento ao público e autorização de procedimentos) devem estar cientes.

Portanto, na visão dos profissionais de Recursos Humanos da cooperativa, implantar esse sistema facilitaria muitos procedimentos importantes para o dia a dia da cooperativa como atualizações, treinamentos e compartilhamento de informações.

#### **3.4.4 Gestão**

Como foi visto neste trabalho, algumas etapas são essenciais para que um sistema de EaD possa ser gerenciado da melhor maneira. Souza (2010) aponta que o planejamento de um sistema de *e-learning* necessita ser sempre moldado, pois “o mesmo deve ser realizado com a perspectiva de flexibilidade, para que se ajuste continuamente às novas demandas, às novas realidades, às novas necessidades identificadas junto ao público alvo”.

A implementação de um sistema de EaD em uma cooperativa de trabalho médico demanda uma gestão flexível, promovendo a integração e autonomia dos

colaboradores no processo de aprendizagem. Um aspecto importante nesse contexto é a criatividade aliada à inovação na gestão do sistema de *e-learning* a ser implementado. Ortiz (2012) diz que:

Fazer uma Gestão Educacional Criativa significa exercer o poder de forma participativa e criativa, implementar estratégias flexíveis e que se adaptem à situação ou projeto educativo e seu contexto, assim como aplicar a gestão de projetos e demais instrumentos da administração antes mencionados nos indicadores de desempenho de forma inovadora.

Seguindo o modelo de gestão apresentado por Ortiz, o projeto de implementação de um sistema de ensino a distância em uma cooperativa buscará, em sua efetivação, fornecer aos colaboradores um sistema de aprendizagem que promova a integração, capacitação e educomunicação entre os funcionários da Unimed Santos.

O Recursos Humanos da cooperativa enxerga que, levando conhecimento de forma prática e organizada, em um sistema democrático como o que está sendo apresentado nesse trabalho, proporcionará crescimento de qualidade aos colaboradores, assim como melhoria como um todo na cooperativa, por se tratar de uma ferramenta de capacitação que atenderá a todos os níveis hierárquicos, podendo até mesmo se refletir economicamente na organização.

#### **4. Considerações finais**

Os desafios que estão diante do gestor de um projeto de Educação a Distância *online* não são poucos. Por se tratar de uma modalidade considerada relativamente nova, ainda há pouca bibliografia. Com o desenvolvimento da Web 2.0, no início dos anos 2000, profissionais envolvidos com ensino tiveram a missão e o pioneirismo de pensar a educação mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Quatorze anos depois, muitas transformações ocorreram e a sociedade mudou. Aplicativos eletrônicos surgiram, possibilitando que ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs) sejam acessados em qualquer lugar e em qualquer momento. A forma de se aprender evoluiu, assim como a própria modalidade de ensino *online*.

Transformações como essas impõem aos gestores de EaD características como criatividade e flexibilidade para estarem à frente de projetos que envolvem capacitação de pessoas. O gestor de EaD deve saber, antes de tudo, planejar a educação *online* de forma que se construa um modelo eficiente de sistema de aprendizagem a distância, proporcionando um melhor aproveitamento do tempo de estudo do aprendiz. O que se encontra na literatura sobre gestão de EaD é similar ao que se tem pesquisado sobre administração científica. Os modelos de gestão em administração possuem características parecidas com o ideal apresentado por autores acadêmicos, como sendo modelo de gestão de EaD. Encontra-se, em estudos ligados à administração, conceitos importantes para se aprimorar a gestão de sistemas de educação distância ou qualquer projeto ligado à educação.

Por exercer um papel de extrema importância no processo de implementação de um sistema de EaD, o gestor é bem visto em ambientes corporativos que buscam profissionais para atuar no setor de recursos humanos e treinamentos corporativos. Desde a década de 1960, grandes corporações investem na capacitação de colaboradores, e a internet possibilitou que a educação corporativa se tornasse um excelente recurso para treinamentos. Capacitar os colaboradores é uma estratégia bem difundida entre o mundo corporativo, mas ainda encontra resistência em alguns setores da sociedade capitalista. Quando se vê diante de um cenário não muito favorável, o gestor de EaD tem um desafio ainda maior que é, além de implementar e gerenciar o sistema, converter o investimento feito na educação corporativa em saldos lucrativos.

A princípio, a educação corporativa era vista como uma maneira de atualizar e promover integração entre os colaboradores. Com o passar do tempo, passou a ser considerada uma ferramenta de aprimoramento e capacitação, refletindo na economia da empresa. Um treinamento específico de força de vendas, por exemplo, pode ter resultados expressivos, gerando lucro e poder competitivo no mercado.

Por meio de estudo de caso, chegou-se a conclusão que, de fato, um sistema de EaD pode trazer grandes benefícios para uma empresa. No caso específico, em que se

trata de uma cooperativa médica, o sistema seria amplamente utilizado para propagar informações pertinentes à rotina de trabalho da cooperativa, como normas regulamentadoras que são atualizadas constantemente, regras de atendimento estabelecidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que é a agência reguladora de planos de saúde do Brasil, assim como, atualizações de sistemas informatizados específicos da cooperativa, como plataformas de cadastro e autorização de procedimentos. Todas essas informações precisam ser divulgadas através de um canal que ofereça treinamentos e capacitação para cerca de 600 funcionários divididos em nove cidades do litoral paulista.

Para que esse sistema seja implementado, o grande desafio será o planejamento detalhado do projeto, que contará com equipes de infraestrutura e recursos humanos. Planejar esse sistema beneficiará o setor de treinamentos da cooperativa. Entretanto, resultados mais concretos serão obtidos em estudos posteriores, tendo como foco de uma nova investigação o *feedback* dos colaboradores quanto à utilização da ferramenta e as possíveis melhorias que vierem a ser percebidas.

Considerando o estudo de caso apresentado e a literatura pesquisada, é correto afirmar que a palavra de ordem dos modelos de gestão de EaD é planejamento. O gestor de um projeto que contempla capacitação e aprimoramento, seja em ambiente acadêmico ou corporativo, deve zelar por uma estrutura bem planejada, com recursos facilitadores e que seja de fácil navegação. Um AVA deve proporcionar experiências de interação, aprendizagem e troca de conhecimento, sendo de fácil visualização e mediação. Professores e alunos precisam perceber essas características.

Um gestor de EaD que se depara com cenários que carecem de um sistema de aprendizado *online*, como no caso estudado, deve alinhar dados antes de realizar a implementação. Informações como necessidades de treinamento; recursos; estrutura; conteúdo; instrutores; público alvo; objetivos a serem alcançados e investimento compõem o cenário em que será implementado o sistema. Vale ressaltar que, além planejar, executar e gerenciar, o gestor de EaD deve contar com flexibilidade, pois criar

um sistema e adequá-lo à necessidade de uma empresa (ou instituição) requer mudanças de estratégias repentinas e até mesmo radicais. Personalizar um sistema de aprendizagem demanda uma gestão maleável, que seja capaz de lidar com ajustes em sua estrutura, no conteúdo, assim como imprevisibilidades na execução. Souza (2010) diz que o planejamento deve ser realizado com a perspectiva de flexibilidade, para que se ajuste continuamente às novas demandas, às novas realidades, às novas necessidades identificadas junto ao público alvo.

Além de planejar e implementar, uma característica em gestão que merece estudo mais detalhado é a criatividade. Ortiz (2012) diz que:

Fazer uma Gestão Educacional Criativa significa exercer o poder de forma participativa e criativa, implementar estratégias flexíveis e que se adaptem à situação ou projeto educativo e seu contexto, assim como aplicar a gestão de projetos e demais instrumentos da administração antes mencionados nos indicadores de desempenho de forma inovadora.

Em qualquer ambiente de aprendizagem, seja presencial, *online*, acadêmico ou corporativo, um fator que merece destaque é a motivação. Torna-se necessário instigar o aprendiz ao longo de sua jornada, indicando caminhos para que ele exerça autonomia e não seja apenas um receptor de informações. Motivar o aprendiz requer criatividade e proporcionar um ambiente favorável, para que o aluno seja capaz de aprender efetivamente, é mais uma tarefa do gestor de EaD.

Construir um sistema de EaD e gerenciá-lo é uma missão dada ao gestor. Mas os resultados obtidos com um planejamento bem elaborado transcende o significado de aprendizado. O que se busca é tornar o indivíduo capaz de refletir, criar argumentos, capacitá-lo e proporcionar, de alguma forma, melhoria em sua vida profissional e pessoal. Para que isso seja possível, cresce a demanda por gestores que tenham perfil idealizador, administrador, flexível, professoral e criativo. E que tenham em mente que, por meio da educação, é possível mudar o indivíduo, o meio em que ele vive e o mundo.

## 5. Referências



AIRES, C.J.; LOPES, R.G.F. Gestão na educação a distância. In: SOUZA, A.M.; FIORENTINI, L.M.R.; RODRIGUES, M.A.M. (Orgs.), **Educação superior a distância: Comunidade de trabalho e aprendizagem em rede** – CTAR. Brasília: Editora UnB, 2009, p.233-258.

ALVES, R.M.; ZAMBALDE, A.L.; FIGUEIREDO, C.X. **Ensino a Distancia**. UFLA/FAEPE, 2004.

BARCELOS, G.T.; BATISTA, S.C.F.; RAPKIEWICZ, C. Um modelo de inovação em serviços aplicável ao sistema de ensino. **Revista Perspectivas**, v.4, n.7, p.53-66, 2005.

BEHAR, P.A. ROODA/UFRGS: uma articulação técnica, metodológica e epistemológica. In: BARBOSA, Rommel (org.). **Ambientes Virtuais de Aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2005. P. 51-70

BELLONI, M.L. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 1999. BRASIL. Leis, Decretos. Decreto nº 5.622 (20 de dezembro de 2005). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec\\_5622.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf)>. Acesso em 16/08/2014.

CASAS-ARMENGOL, M.; STOJANOVIC, L. **Innovación y virtualización progresivas de las universidades ibero-americanas hacia la sociedad del conocimiento**. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distância, v.8: n.1-2, p.127-146, 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331427204007>>. Acesso em 20/08/2014.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, M. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), n.29. 2005. Brasília. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429576.pdf>>. Acesso em 03 de out. 2014.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A.S.R.; CORREA, S.J. **Modelos de Gestão**. São Paulo: FGV, 2005.

FREEMAN, Richard. **Planeamento de sistemas de educação à distância: Um manual para decisores**. The Commonwealth of Learning, 2003. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf>>. Acesso em: 02 de mai.2014



FREITAS-DIAS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil.** *Revista de Administração Faces Journal*, Belo Horizonte, v. 13, n.1, jan/mar. 2014. Disponível em: <[http://www.fumec.br/revistas/facesp/art\\_icle/view/1993/1380](http://www.fumec.br/revistas/facesp/art_icle/view/1993/1380)>. Acesso em 28 de set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOMES, C.J.A.; LOPES, R.G.F. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância: proposta de reflexão e prática on line.** In: VIII Congresso Internacional de Educação a Distância, 2001, Brasília. Anais do VIII Congresso de Educação a Distância, 2001.

LEVY, P. **Cibercultura;** tradução Carlos Irineu Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MELLO, F. B. **Avaliação em EAD:** A universidade corporativa SEBRAE e suas trilhas de aprendizagem. *Sistema de Bibliotecas FGV.* Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/viewFile/20053/18800>>. Acesso em 25 de set. 2014.

MILL, D.R. S; BRITO; N.D.; SILVA, A.R; ALMEIDA, L. F. **Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD.** *Vertentes (UFSJ)*, v. 35, p. 9-23, 2010. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal2-epositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-epositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)>. Acesso em 6 mai. 2014

MONTEIRO, S.D. **O Ciberespaço: o termo, a definição e o conceito.** *DataGramZero – Revista de Ciência da Informação*, v.8. n.3, junho/07. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun07/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun07/Art_03.htm)>. Acesso em 20/08/2014.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância; uma visão integrada;** tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa.** UCB, Brasília, DF, 2013. Disponível em <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acessado em 11 de mai 2014.

NISKIER, A. **Educação a distância: a tecnologia da esperança.** São Paulo: Loyola, 1999.

NUNES, I. **A História da EAD no Mundo.** In: Fredric M. Litto e Marcos Formiga (org.). *Educação a distância: o estado da arte.* São Paulo: Pearson Education, 2009. cap.1, p. 2-8.

ORTIZ, F. C. **Educomunicação corporativa e gestão educacional criativa em projetos EAD:** um estudo de caso. *Revista Científica Hermés.* p. 77-97. São Paulo, v. 6, 2012. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/120>>. Acesso em 30 de set. 2014.

OTRANTO, C. R. **Universidades corporativas: o que são e para que servem?** Grupo de Trabalho Política da Educação Superior da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED), UERJ. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>>. Acesso em 30 de set. 2014.

PATON, R.; PETERS, G.; QUINTAS, P. **Estratégias de Educação Corporativa: universidades corporativas na prática.** Educação Corporativa. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431109.pdf>>. Acesso em 28 de set. 2014.

PETERS, O. **A educação a distância em transição: tendências e desafios;** tradução Leila F. de Souza Mendes. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.

RABAÇA, C.; BARBOSA, G.G. **Dicionário de comunicação.** 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROESLER, J. et. al. **Administração e planejamento em EaD: curso de extensão na modalidade a distância.** Palhoça: Ed. Unisul Virtual, 2006.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de Ensino a Distância.** Brasília: UnB/UNESCO, 2003.

SABA, F. **Distance education theory, methodology and epistemology: a pragmatic paradigm.** In: MOORDE, M.G.; ANDERSON, W. (Orgs.), Handbook of distance education. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, p. 3-20. Disponível em: <[http://www.uady.mx/~contadur/seg-cip/articulos/libros\\_online/educacion/LawrenceErlbaum2003HandbookOfDistanceEducation.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/seg-cip/articulos/libros_online/educacion/LawrenceErlbaum2003HandbookOfDistanceEducation.pdf)>. Acesso em 15/08/2014.

SANTOS, A. F. T.; RIBEIRO, N. C. F. **Educação Corporativa.** PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C.F. (Org). Dicionário da Educação Formal e Saúde. 2009. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em 22 de set. 2014.

SILVA, N. P. et al. **Estratégias para implantação de um sistema de educação a distância:** um estudo de caso no âmbito de uma empresa de energia no Estado do Paraná. *Revista EPTIC Online.* Aracajú, v. 12, n.2, mai-ago. 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/viewFile/68/41>>. Acesso em 28 de set. 2014.

SILVA, R. N. R. **Educação Corporativa no Banco do Brasil como elemento para o crescimento profissional.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14175/000649468.pdf?sequence=1>>. Acesso em 28 de set. 2014.



SIMONSON, M. et. al. **Teaching and learning at a distance: foundations of distance education**. 4.ed. Boston: Pearson, 2009.

SOUSA, C. J. **Processo de Inovação na Gestão de Sistemas de Educação a Distância: Estudo de Caso na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal**. Tese de doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 2012. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/handle/10482/10797?mode=full&submit\\_simple=Mostrar+item+em+formato+completo](http://repositorio.unb.br/handle/10482/10797?mode=full&submit_simple=Mostrar+item+em+formato+completo). Acesso em 28/08/2014.

SOUZA, C. A. L. **Expansão do Ensino Superior Público em Rede e Fluxos Contraditórios**. 2010. Disponível em: <[www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/.../GT\\_17\\_05\\_2010.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/.../GT_17_05_2010.pdf)>. Acesso em: 10 mai.2014

SPANHOL, F.J. **Aspectos do gerenciamento de projetos em EaD**. In: LITTO, F.M.; FORMIGA, M. (Orgs.), Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009, p.412-420.

STAIMBACH, C. K. et al. **Universidade corporativa do Banco do Brasil: o caso do projeto-piloto da universidade aberta do Brasil**. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, n. 9. 2011, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26008/3.7.pdf?sequence=1>>. Acesso em 3 de out. 2014

VALADARES, J. **Teoria e prática de educação a distância**. Lisboa: UAb, 2011.

VESCIO, A. M. **A utilidade da Intranet e Extranet nas empresas – Estudo de caso: Brazilian Business School (BBS)**. São Paulo: Centro Tecnológico da Zona Leste, 2009. Disponível em: < <http://fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-05.pdf> >. Acesso em 28 de set. 2014.

VIDAL, E. **Ensino a Distância vs Ensino Tradicional**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2002. Disponível em: [http://homepage.ufp.pt/~lmbg/monografias/evidal\\_mono.pdf](http://homepage.ufp.pt/~lmbg/monografias/evidal_mono.pdf)>. Acesso em 28/08/2014.

VIEIRA, E.M.F. et. al. **A teoria geral de sistemas, gestão do conhecimento e educação a distância; revisão e integração dos temas dentro das organizações**. Revista Ciências da Administração, v.7, n. 14, p.1-13, 2005.

WAQUIL, M.P.; BEHAR, P.A. **Princípios da pesquisa científica para investigar ambientes virtuais de aprendizagem sob o ponto de vista do pensamento complexo**. In: BEHAR, P.A. (Orgs.), Modelos Pedagógicos em educação a distância. Porto Alegre: Artmed, 2009, p.146-178.

## **Lilian Queirós Gripp**

Profissional da área de Comunicação Social, com ênfase em Publicidade. Possui experiência em produção de EaD e grande interesse em estudos relacionados a gestão e implementação de EaD. Atua com endomarketing e treinamentos corporativos.

**Trabalho recebido em 05/06/2015**

**Aceito para publicação em 15/12/2015**

### **Para citar este trabalho:**

**GRIPP, Lilian Queirós. IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE UM SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO.** Revista Paidéi@. Unimes Virtual. Vol.08 – Número 13 – JAN. 2016 – Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=index>