

**ABRIL/2004**

**PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE PARA  
DESENVOLVIMENTO E OFERTA DE PROGRAMAS  
EDUCACIONAIS CORPORATIVOS**

**Prof. Marcos Dalmau, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[marcosdalmau@bol.com.br](mailto:marcosdalmau@bol.com.br)

**Prof. Amir Mattar Valente, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[marcosdalmau@bol.com.br](mailto:marcosdalmau@bol.com.br)

**Prof. Valter Zanela Tani, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[marcosdalmau@bol.com.br](mailto:marcosdalmau@bol.com.br)

**Prof. Irapuan Paulino Leite, M.Eng.**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[marcosdalmau@bol.com.br](mailto:marcosdalmau@bol.com.br)

**TEMA C – GESTÃO DE SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

**CATEGORIA – EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

**RESUMO**

*As empresas vêm oferecendo cada vez mais alternativas para seus profissionais se capacitarem. Para tanto, percebe-se que os investimentos em programas educacionais corporativos estão aumentando significativamente. Porém, nem sempre os mesmos apresentam resultados compatíveis com as expectativas corporativas. Um dos pontos analisados para a explicação de tal problema é que existem diversos gestores que, ao realizar o processo de planejamento dos programas educacionais, acabam esquecendo de um fator primordial: a análise concreta e coerente da empresa. Por outro lado, um outro problema apresentado é que a oferta de tais programas nem sempre condiz com a realidade organizacional e profissional, o que tende a gerar resistências e posteriores incomodações quanto ao restante do processo. Nesse sentido, esse trabalho tem como intuito apresentar procedimentos visando possibilitar ao gestor a melhorar o seu processo decisório referente ao planejamento de programas educacionais corporativos, sejam eles presenciais ou a distância.*

**Palavras-chave: Planejamento, Processo Decisório, Recursos Humanos, Educação Corporativa, Educação a Distância.**

## **1. INTRODUÇÃO**

Quando se pensa em manter um padrão qualitativo de profissionais dentro das organizações, entende-se que há dois movimentos distintos para que tal ação aconteça. Um deles está relacionado ao processo de seleção de pessoal, onde a escolha de novos talentos deve ser calcada em parâmetros levantados previamente com base nas deficiências dos profissionais que ainda constam nos quadros funcionais, assim como no mapeamento das competências consideradas essenciais para a manutenção do *status* corporativo.

O outro movimento diz respeito ao treinamento e desenvolvimento de profissionais, visto que em certos casos pode ocorrer uma situação contrária em relação ao propósito do processo de seleção. Ou seja, as eventuais negligências no processo de seleção redundam em exigências de treinamento baseados em tarefas cujo conhecimento prévio era obrigatório para o desempenho daquela função. Além disso, por causa da velocidade das mudanças, das quebras de paradigmas e do processo natural de enriquecimento dos cargos, verifica-se uma necessidade óbvia de se realizar ações que possibilitem essas pessoas a enfrentar novas situações de trabalho.

Atualmente, sabe-se que as empresas estão preparando seus profissionais para agirem em patamares mais estratégicos e racionais, como forma de garantir a manutenção dos seus índices de competitividade (EBOLI, 2001; DUTRA, 2002; BOOG, 2001). A dificuldade em se manter atualizada e capacitada toda a estrutura funcional, de forma que o desempenho profissional resulte em um diferencial competitivo, faz com que algumas organizações invistam tempo e dinheiro para possibilitar o acesso de seus funcionários a programas de capacitação profissional, seja presencialmente através de seus próprios centros de excelência ou oferecendo cursos a distância.

Diante do advento das novas tecnologias e suas diversas possibilidades de uso, verifica-se que várias empresas estão começando a ofertar seus programas educacionais a distância. No entanto, percebe-se que nem todas estão conseguindo obter resultados favoráveis, visto que o planejamento de cursos com tais características não é tão parecido com o do meio presencial.

Nesse sentido, este artigo tem como intuito apresentar procedimentos capazes de auxiliar os gestores a planejarem melhor seus programas educacionais corporativos em função das mudanças que ocorrem freqüentemente no que tange principalmente à forma como os mesmos serão oferecidos.

## **2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: MAIS DO QUE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Primeiramente, deve-se deixar claro que atualmente o termo educação corporativa. O conceito de educação, conforme salientado por Ferreira (1988, pg.234), é “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”. A educação profissional num sentido geral tem como intuito desenvolver as capacidades/competências do seres humanos para que estes possam se integrar de forma mais produtiva no seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (1994), a educação profissional pode ser dividida em três pontos básicos que são:

- Formação profissional – Significa preparar a pessoa para uma profissão;
- Aperfeiçoamento – Significa aprimorar uma pessoa para uma carreira;
- Treinamento – Significa adaptar a pessoa para uma função.

A rigor, as empresas vêm hoje oferecendo ações educativas, sejam através de treinamentos, capacitações, programas de formação, dentre outros. Tal fato pode ser melhor compreendido visto que para muitas organizações, a educação ministrada em instituições de ensino não atendem adequadamente as necessidades corporativas. Desta forma, faz-se necessário realizar ações para reduzir o máximo possível o hiato entre o que a empresa acredita que seu profissional deveria saber e o que ele realmente sabe.

Os investimentos em pessoas, mais especificamente em programas educacionais corporativos começou a aumentar consideravelmente a partir do meio da década de 90. As empresas perceberam que através da oferta destes programas, poderiam reduzir a perda de oportunidades em função das mudanças existentes.

Como o ambiente empresarial está mudando radicalmente em um tempo cada vez menor, torna-se necessário tentar antecipar ações para que se possa conseguir diferenciais competitivos. No entanto, como não são todas as empresas que são prejudicadas com a falta de preparo de seus profissionais, o que se verifica é que existe uma cultura de se ofertar programas de educacionais esporadicamente, após o diagnóstico das deficiências ou problemas e, com uma característica peculiar: serem orientados somente as respectivas áreas de atuação.

## **3. OS MEIOS PRESENCIAL E A DISTÂNCIA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS CORPORATIVOS**

### **3.1. O MEIO PRESENCIAL**

De acordo com Moore apud Keegan (1996, pg.25) a educação presencial é aplicada formalmente em sala de aula, com instruções ministradas na escola, colégios ou universidades, onde o professor e estudantes estão fisicamente presentes no mesmo tempo e no mesmo lugar.

Em relação ao meio presencial para as empresas, cabem alguns comentários específicos pois, em virtude da necessidade de uma rápida atualização de um grande número de trabalhadores, associada à dificuldade de atendimento simultâneo de tais profissionais, algumas críticas vêm sendo realizadas. Tais críticas muitas vezes não interferem no processo de capacitação das empresas, visto que cada caso é um caso, ou seja, nem sempre o que é viável para uma organização poderá ser da mesma forma para as demais. Por ser mais conhecido e amplamente utilizado em todas as camadas da sociedade, as pessoas acabam se familiarizando mais com o meio presencial, onde a dependência de um instrutor, de comparecer a uma sala de aula, de possuir um horário pré-estabelecido, de enfatizar as emoções, de salientar a linguagem corporal, de fazer com que as pessoas convivam entre si frente a frente, resultam em uma melhor troca de experiências.

### 3.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

De acordo com Moore (1996, pg. 2) a EAD pode ser conceituada da seguinte maneira: “A educação a distância é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em diferentes locais através do ensino e os resultados provém de técnicas especiais no *design* do curso, técnicas instrucionais especiais, métodos especiais de comunicação através da eletrônica, bem como uma organização especial e arranjos administrativos”.

Para a Unesco (1998), a utilização da educação a distância pelas empresas tende a ser vantajosa, pois, pode-se aperfeiçoar a produtividade, mantendo e desenvolvendo a cultura organizacional, apresentando também a possibilidade de organizar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio trabalho, onde a frequência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

As tecnologias mais utilizadas pelas empresas são:

- **Treinamento Baseado em Computador – TBC** - De acordo com Pinto apud Boog (1994, pg. 300) “ O TBC é um sistema que utiliza recursos de informática para conduzir um processo individualizado e interativo de aprendizagem”. Para o autor, o TBC deve ter como características: a interatividade, a adaptabilidade, a individualidade, a economia e a qualidade, dentre outras. O TBC permite um aluno aprender de acordo com o seu próprio ritmo, fator esse que valoriza ainda mais tal ferramenta.

- **Teleconferência** - Teleconferência, de acordo com Souza (2000), é a transmissão de programas de TV ao vivo, via satélite, com um ponto de emissão e diversos pontos de recepção, portanto comunicação unidirecional.

A teleconferência pode ser utilizada para facilitar encontros, *workshops*, cursos e conversações entre uma pessoa ou grupos situados em várias localidades. (WILLIS, 1994, pg. 171).

- **Internet** - A internet pode ser considerada um dos meios mais atrativos para as empresas na análise custo/benefício. Por proporcionar um acesso a informações a qualquer hora (síncrona e assíncrona), não necessitando de equipamentos alternativos de recepção, e por permitir a

usabilidade simultânea de inúmeras pessoas em diversos locais diferentes, percebe-se os motivos pelos quais as organizações vêm utilizando esta mídia. Por outro lado, a internet necessita de largura de banda para trabalhar bem com imagens, fator esse que pode prejudicar determinados tipos de curso. Neste sentido, as empresas procuram unir as potencialidades desta mídia com outras, satisfazendo assim suas necessidades de capacitação profissional.

- **Videoconferência** - De acordo com Spanhol (1999, pg. 49), a “videoconferência é uma tecnologia que transporta sinais de vídeo e áudio digitalizados, devidamente tratados por *softwares* e algoritmos de compressão, multiplexados (somados) em uma única informação ou bit e conectados através de uma rede de transmissão (física ou ondas) de alta velocidade”. Para Willis (1994, pg. 172) videoconferência é “uma teleconferência que usa a tecnologia de vídeo como um link de comunicação primário”.

- **Material Impresso** - O material impresso é a tecnologia com a qual os alunos estão mais familiarizados em termos de linguagem, formato e manuseio. Pode ser lido em qualquer lugar e acessado a qualquer momento, permitindo a posse permanente da informação para consulta e a segurança que o papel propicia.

- **Vídeo** - De acordo com Moore e Kearsley (1996, pg. 83) , o vídeo é um meio poderoso para capturar a atenção e convergir uma grande quantidade de informações rapidamente. É um bom meio de ensinar qualquer procedimento envolvendo uma seqüência de ações. Para Rodrigues (1998), o vídeo possibilita a utilização dos recursos técnicos e estéticos do cinema e televisão para fins educativos. Para ela, o vídeo possui características claras de portabilidade, acessibilidade e flexibilidade de uso, fatores estes que podem facilitar o processo de aprendizagem.

#### **4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE PARA DESENVOLVIMENTO E OFERTA DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS CORPORATIVOS**

Mediante argumentos apresentados, a idéia deste artigo é apresentar procedimentos que podem ser utilizados durante a fase de planejamento dos programas educacionais corporativos, de forma a possibilitar uma melhor tomada de decisões. Para tanto, o gestor deverá realizar as verificações recomendadas dos pontos citados, mesmo que sejam programas iguais.

##### **a) Primeiro Passo: Público-Alvo**

De acordo com os objetivos empresariais e com o mapeamento dos problemas por níveis e setores, o *checklist* poderá ser orientado para a verificação pessoal de cada competência funcional existente. A utilização dos princípios do levantamento de necessidades de treinamento tende a ser mais recomendável visto que se parte de uma análise baseada na descrição de funções e competências exigidas para cada cargo e comparadas com o real exercício do trabalho pelo profissional. Sendo assim, torna-se mais fácil analisar quais pontos necessitam ser reestruturados e aperfeiçoados ao longo do tempo. Salienta-se que é importante se verificar também a quantidade de profissionais que devem

ser capacitados, perfil dos mesmos quanto às suas formações, idade, experiência no cargo, tempo de trabalho na empresa, se tem experiência no cargo, se já está ambientado à cultura da empresa, carga horária disponível para o estudo, se a empresa possibilitará o profissional realizar tal ação durante o horário de trabalho, se o mesmo terá que realizar seu curso em horários diferenciados, etc.

**b) Segundo Passo: Determinação de objetivos organizacionais quanto ao programa educacional corporativo.**

Em muitos casos, a determinação de objetivos organizacionais referentes ao planejamento de programas educacionais corporativos costuma vir antes da análise do público-alvo. Esse procedimento é correto mas, considerando que as empresas estão realizando tal controle de uma forma mais continuada, é válido afirmar que provavelmente as mesmas já terão mapeadas as competências existentes, assim como já poderão passar para esta etapa com mais segurança em função do conhecimento do seu público-alvo.

**c) Terceiro Passo: Levantamento da Estrutura Existente – Tecnológica e física.**

Nesse momento, conhecendo as características do público-alvo, assim como os objetivos corporativos, deverá o gestor realizar um levantamento da estrutura existente. Tal estrutura foi dividida em dois níveis básicos de análise que são a tecnológica e a física. Explica-se: ao se considerar a estrutura tecnológica, o gestor estará conhecendo não só a realidade existente, mas também as possíveis deficiências da empresa. Analisando tal cenário sob a ótica da educação corporativa, dependendo do caso, a empresa poderá estar aplicando recursos e tecnologias defasadas que, em alguns casos, até trariam resultados melhores do que vêm ocorrendo. Logicamente, a situação pode acontecer de forma inversa.

Quanto à estrutura física, salienta-se a importância de se realizar tal análise visto que em certos casos, dependendo dos interesses/objetivos de educação corporativa existentes, a própria organização não disponibiliza de espaço o suficiente para concentrar o seu público-alvo. Isso costuma acontecer muito em empresas com várias unidades e que necessitam capacitar seus profissionais em um tempo ínfimo. Nesses casos, as práticas mais usuais são os alugueis de hotéis ou empresas que disponham de espaço o suficiente para a acomodação dos treinandos.

**d) Quarto passo – Determinação dos fatores decisórios**

De acordo com Dalmau (2003), existem seis fatores decisórios que são:

- **Tempo** - O tempo tende a contribuir com uma parcela significativa no processo decisório, pois, dependendo do tipo de programa, a necessidade de se retirar os profissionais dos seus locais de trabalho por um longo período, pode gerar uma interferência negativa no desempenho da organização através de uma mudança na realidade organizacional.

- **Interatividade** – A interatividade, neste caso em específico, compreende a relação de participação entre os profissionais e os ofertantes dos cursos, de forma a proporcionar um ambiente capaz de facilitar a assimilação de informações e de aprendizado.

- **Qualidade** - A questão da qualidade, apesar de estar baseada na percepção de cada gestor, tende a ser preponderante sobre os demais fatores, pois os interesses organizacionais atuais navegam pela manutenção da mesma, ou seja, a qualidade de um produto ou serviço é ponto obrigatório.

- **Público-alvo** - Para algumas empresas, o elemento humano é um fator de suma importância no momento de se definir que tipo de meio é o mais indicado. Muitas delas estão dispostas até a pagar mais por determinados cursos para que seus funcionários realmente se sintam motivados para assistirem as aulas e palestras.

- **Custos** – Considerado em vários casos como um dos elementos principais do processo decisório organizacional. Visto que as empresas necessitam reduzir ainda mais os seus custos para proporcionar uma maior lucratividade aos seus pares, e também em função dos possíveis custos criados a partir de situações mal diagnosticadas e planejadas relacionadas ao tema, torna-se imprescindível a consideração deste fator para a determinação do meio mais indicado.

- **Estrutura existente** – De uma certa forma, a estrutura existente não deixa de ser um derivativo dos custos. Nesse caso em específico, considera-se, pois o processo de treinamento e desenvolvimento contempla a análise das condições existentes nas organizações.

#### e) Quinto passo - Distribuição de pesos

A etapa da distribuição de pesos estará calcada não somente nos princípios organizacionais, mas nos objetivos em si e também nas impressões do gestor quanto à realidade existente referente ao público-alvo, estrutura existente e demais situações que podem influenciar suas escolhas.

Logo, de acordo com a etapa de fatores decisórios existentes, caberá ao mesmo dimensionar através de notas que variam de 0 a 5 quais são os pontos que realmente influenciam suas decisões para o programa em específico conforme demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1: Exemplos de distribuição de pesos**

Fatores Decisórios	Peso	Significado
Custos	2	Pouca importância
Tempo	1	Sem importância
Interatividade	5	Importância Máxima
Qualidade	5	Importância Máxima
Estrutura	0	Fator inexistente para o caso
Público-alvo	4	Muita importância

Fonte: Dalmau (2003)

#### f) Sexto passo – Comparação baseada nos critérios

A comparação é a etapa onde o gestor terá que ter acesso a várias informações, visto que os fatores de escolha deverão ser analisados um a um, considerando todos os meios, assim como os pontos fortes e fracos dos mesmos conforme melhor demonstrado na tabela 2.

Tabela 2: Considerações sobre Público-alvo e Acessibilidade

PÚBLICO-ALVO - ACESSIBILIDADE	
VIDEOCONFERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessita de equipamento especial em todas as unidades para o uso;</li> <li>✓ Utilização com hora marcada;</li> <li>✓ Condições tecnológicas idênticas;</li> <li>✓ Infra-estrutura especial para dar qualidade ao sistema.</li> </ul>
TELECONFERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Necessita de equipamentos mínimos nas demais unidades para o uso;</li> <li>✓ Utilização com hora marcada.</li> </ul>
MATERIAL IMPRESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Utilização em qualquer hora;</li> <li>✓ Pode ser usado em qualquer local.</li> </ul>
CBT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Utilização em qualquer hora.</li> </ul>
VÍDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Utilização em qualquer hora.</li> </ul>
INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Necessita de equipamentos mínimos nas demais unidades para o uso;</li> <li>✓ Utilização em qualquer hora.</li> </ul>
PRESENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não necessita de equipamento especial para o uso;</li> <li>✓ Necessita de local adequado para o uso;</li> <li>✓ Utilização com hora marcada.</li> </ul>

Fonte: Dalmau (2003).

O processo de comparação é resultante das respostas que o gestor vai encontrando durante a realização das etapas contidas no fluxo com os objetivos e características existentes. Desta forma, bastará ao mesmo realizar operações, onde a partir do momento em que determinado meio não atende as exigências pré-estabelecidas, passa-se para o outro e assim por diante. Um detalhe curioso é que dependendo dos casos, não haverá um meio totalmente indicado e sim aquele mais conveniente para as circunstâncias. Nesse sentido, deve o gestor escolher o meio que mais lhe é adaptável.

#### g) Sétimo passo - Apresentação dos resultados

A medida em que o gestor vai fazendo as suas comparações, os resultados vão aparecendo mediante constatações de qual meio vem sendo recomendável ou não. A eliminação simples de cada tecnologia de acordo com as características existentes fará com que reste a mais indicada conforme importância descrita no fator decisório.

Figura 1: Comparação entre os Meios

COMPARAÇÃO FINAL					
Meio/Tecnologia	Público-alvo	Tempo	Qualidade	Interatividade	Custos
VIDEOCONFERÊNCIA	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
TELECONFERÊNCIA	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
MATERIAL IMPRESSO	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
CBT	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
VÍDEO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
INTERNET	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
PRESENCIAL	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO



Fonte: Dalmau (2003)

Em uma primeira instância, o gestor deve pensar em escolher o que lhe for mais condizente. Ao imaginar uma situação perfeita para a aplicação dos dois meios, recomenda-se que quando houver uma situação em que o meio presencial e o meio a distância estiverem empatados, a escolha seja sempre orientada para o meio a distância, pois os investimentos realizados devem ser recuperados ao longo do tempo. Pensa-se que se o gestor escolher o presencial, ele estará prolongando ainda mais o retorno do seu investimento, o que tende a ser não vantajoso para a própria empresa.

Por outro lado, um outro argumento para a escolha do meio a distância é o fator custo, principalmente se for considerado os custos indiretos que geralmente não são adequadamente contabilizados durante o processo.

Em uma outra situação, pode acontecer de em um mesmo momento o sistema apontar como adequado duas tecnologias distintas. Nesse sentido, orienta-se que o critério de desempate seja feito baseado nos fatores custo e interatividade. O primeiro, seguindo a mesma explicação já citada. O outro, por sua vez, por considerar ainda a resistência de algumas pessoas em realizarem cursos a distância. Logo, a mídia que oferecer maior interatividade deverá ser utilizada buscando sensibilizar e adequar o profissional a uma nova realidade em aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dilema atual entre a escolha do meio presencial e/ou a distância para ser utilizada em programas educacionais corporativos faz com que o processo de planejamento seja de suma importância. Tal função administrativa, como se sabe, tende a melhorar ainda mais o processo decisório de tal forma que as empresas podem conseguir se adaptar melhor as contínuas mudanças no mercado. É por esses motivos que a análise dos parâmetros referentes ao investimento em educação corporativa não pode ser realizada de uma forma simplista ou então positivista.

Em relação ao exposto, verificou-se que há um hiato entre o que a Academia pensa e o que as empresas pensam e fazem. A diferença entre aspectos que relacionavam a função de treinar, capacitar, desenvolver, ou então pelo tratamento puramente escolar, pedagógico da Educação a Distância e as questões de interatividade e viabilidade decorrentes de uma análise custo/benefício devem ser contempladas. O planejamento é uma ferramenta de prospecção, o que denota a importância de se considerar todos os aspectos possíveis. O problema é que de nada adianta desenvolver argumentos complexos se não se analisa também os fatores técnicos que compõem toda a estrutura existente na organização.

Um outro ponto está relacionado com o empirismo nas ações de educação corporativa. Não se pode afirmar que elas causam problemas constantemente. Para tanto, é só verificar a aceitação das tomadas de

decisões intuitivas e baseadas em modelos heurísticos. O ponto crucial está voltado para a geração de prejuízos não planejados a princípio, que poderiam ser tranquilamente evitados caso os gestores tivessem um mínimo de conhecimento do assunto. O processo decisório tende a ser melhor quando o gestor consegue conciliar as informações existentes à sua experiência e, principalmente, com a situação do momento. Para tanto, salienta-se que um negócio é quando há um modismo determinado por outras empresas que criaram seus próprios modelos e, para divulgarem que são modernas, atuantes, mostram suas práticas para as demais. Outro é quando se tenta copiar desesperadamente tais modelos, aplicando-os como se fossem ideais para uma determinada realidade empresarial. O ponto crítico reside aí. A adaptação nem sempre é adequada para a situação, assim como as realidades também não refletem uma solução já pré-concebida.

Por fim, espera-se que com a utilização dos procedimentos propostos, o processo de planejamento torne-se mais fácil, visto que o gestor terá toda e qualquer informação pertinente para a tomada de decisão eficiente e eficaz. Todavia, o mais importante é que se houver a necessidade de se adaptar às mudanças continuamente, que o responsável consiga conciliar à situação existente a possibilidade de se utilizar tecnologias para ganhar tempo e recursos para a própria organização.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BOOG, G. G.** Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- BOOG, G. G.** Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações. SÃO PAULO, MAKRON BOOKS, 2001.
- CHIAVENATO, I.** Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DALMAU, Marcos B. L.** Metodologia de Análise para Desenvolvimento e Oferta de Programas Educacionais Corporativos. . Florianópolis, 2003. 230p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- DUTRA, Joel Souza.** Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo, Atlas, 2002.
- EBOLI, M.** Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento, Porto Alegre, 2001.
- EBOLI, Maria.** Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI. “Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo.1999
- FERREIRA, A. B. de H.** Novo Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, J.E.M.M Editores: 1988
- KEEGAN, D.** Foundations of distance education. 3rd revised edition. 218pp, London and New York: Routledge, 1996.
- MOORE, M. G; KEARSLEY, G.** Distance education: a systems view. Wadsworth Publishing Company, 1996.
- PINTO, O de P.** Técnicas de aprendizagem em ação. *In* : BOOG, Gustavo

**G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo : Makron Books, 1994.**

**SOUZA, A. L. de. A Reinvenção das Organizações Educacionais na Sociedade do Conhecimento: o uso da Internet em Associação de Educação à Distância. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.**

**UNESCO. Aprendizaje abierto y a distancia. Perspectivas y consideraciones políticas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Spain, 1998.**

**WILLIS, B. D. Distance education: strategies and tools.\_Educational Technology Publications, 1994.**