

UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO PILAR DE VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DO IMPACTO DO TREINAMENTO A DISTÂNCIA EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Luciana Maines da Silva – Banrisul - lucianamaines@unisinos.br

RESUMO

Para um banco estadual, concorrer em um mercado de grande competitividade exige um esforço maior do que seus concorrentes, pois seus recursos são menores para investimentos como marketing. A implantação de uma Universidade Corporativa servirá como um dos principais alicerces do BANRISUL na busca e sustentação de vantagem competitiva. O presente estudo teve como objetivo analisar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos de produtos e serviços bancários através dos treinamentos oferecidos pelo programa de educação a distância – EAD BANRISUL, que é um dos pilares da Universidade Corporativa. Para tanto, a metodologia utilizada para a pesquisa foi a de Estudo de Caso, com objetivo exploratório, de caráter quali-quantitativo e corte-transversal. O resultado apontou que as Unidades responsáveis pelos produtos e serviços não conseguem mensurar se houve incremento de vendas a partir da oferta de treinamentos a distância. Por outro lado, o resultado da pesquisa com os empregados que realizaram os cursos aponta para um efetivo aprendizado do conteúdo, assim como facilidade na aplicação.

Palavras-chave: Universidade corporativa; Educação corporativa; Educação a distância; Avaliação de treinamento.

ABSTRACT

Competing on a competitive market requires greater effort from a state bank because its budget for investments and marketing is lower than competitors have available. The implementation of a Corporate University will serve as one of the main foundations of BANRISUL in seeking and sustaining competitive advantage. The present study examines the practical application of the knowledge on products and services acquired through the elearningtraining program - BANRISUL EAD, which is one of the Corporate University's pillars. Research methodology was single case study, aiming exploratory character quali - quantitative, cross - cutting. Results show that units responsible for products and services fail to measure whether there was increase in sales related to the e-learning courses. On the other hand, the research conducted with employees points out an effective learning content, as well as ease of application.

Keywords: Corporate University, Corporate Education, E-Learning, Assessment training.

1 - Introdução

O setor financeiro é um dos mais competitivos no Brasil, composto por instituições públicas federais, com respaldo e subsídios governamentais, assim como instituições privadas, quase todas empresas globais. A competição é acirrada na busca por novos clientes e manutenção dos atuais, sendo que pouco pode inovar em produtos ou serviços, por conta da regulação do setor.

Para um banco estadual, concorrer neste mercado exige um esforço maior, pois seus recursos são menores para investimentos como marketing. Contudo, a ampla oferta de produtos e serviços, seguindo a linha de seus concorrentes, além de atendimento qualificado faz com que o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL, seja a instituição financeira mais lembrada pelos gaúchos por dois anos seguidos (REVISTAAMANHÃ, 2012, 2013).

Manter tais posições não é tarefa fácil. Investir continuamente em treinamento é essencial para disseminar e fortalecer o conhecimento de produtos e serviços e desenvolver competências individuais, como gestão e liderança. Segundo Meister (1999, p. 19), “sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional” é o papel da educação corporativa.

Ampliando a abrangência do treinamento, o BANRISUL lançou, em Abril de 2013, o programa de Educação a Distância (EAD), que é um dos pilares do projeto de Universidade Corporativa que está previsto para ser implantado no próximo ano. Os ganhos com a EAD são profundos, pois intensifica o conceito de educação contínua. Além disso, elimina o tempo e o deslocamento do empregado até o local do curso, minimizando, muitas vezes, o cansaço e *stress* de uma viagem, mantendo a equipe completa para melhor atender aos clientes internos e externos. E por último, reduz os custos com despesas de deslocamento, hospedagem, entre outras. Contudo, o objetivo principal da implantação da educação a distância no banco é o de melhorar, cada vez mais, o atendimento ao cliente. Isso se dá através do profundo conhecimento dos produtos e serviços oferecidos, atualização mais ágil e eficiente dos cursos e intensificação da busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, através de competências individuais e coletivas.

Para o banco é necessário avaliar se o conteúdo repassado através dos treinamentos de produtos e serviços é passível de aplicação prática por parte dos empregados. A relevância destes treinamentos se dá pelo fato de os bancos oferecerem uma gama de produtos e serviços que são “relacionados à prestação de serviços aos clientes, cuja remuneração ao banco é obtida através do float (permanência de recursos transitórios dos clientes no banco) ou pela cobrança de tarifas de prestação de serviços” (FORTUNA apud SILVA, 2011, pg 19). É através do float e das tarifas que os bancos obtêm sua receita.

O resultado deste estudo servirá de base para avaliação do modelo didático-pedagógico dos referidos cursos. Importante salientar que a efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos serve para melhor oferta destes produtos junto aos clientes, tornando o atendimento qualificado, além de refletir diretamente no resultado financeiro do banco, assim como em sua imagem perante o mercado.

Portanto, buscou-se através deste estudo avaliar a efetiva aplicação, por parte dos empregados, dos conhecimentos adquiridos nos cursos do programa de educação a distância, assim como da percepção dos gestores responsáveis pelos produtos no incremento das vendas.

2 – Educação Corporativa

Há alguns anos toda a educação provinha exclusivamente do modelo formal – de escolas e universidades. Contudo, com o fortalecimento da concorrência aliado a deficiente educação, principalmente em países como o Brasil, as empresas foram obrigadas a melhor capacitar seu quadro funcional. Marinelli (2007) afirma que a educação está mais integrada aos locais de trabalho, transformando-os em organizações de aprendizagem.

A educação corporativa visa, segundo Meister apud Gdikian e Silva (2002, p.3) “sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”. Este conceito é ratificado por Moran (s.d.), quando apresenta o conceito de educação contínua que é onde o empregado irá aprender sempre, em serviço, juntando a teoria com a prática e poderá refletir sobre sua própria experiência, ampliando-a com novas informações e relações. Gdikian e Silva (2002) salientam que as empresas tem a oportunidade de colocar o aprendizado na mão dos colaboradores, através da internet. Esta ideia é ratificada por Meister (apud GDIKIAN E SILVA, 2002) quando afirma que as empresas irão difundir o conhecimento com mais velocidade e que perceberão os benefícios da educação *on-line* com mais intensidade do que as universidades.

A chave principal para o futuro da educação corporativa é a competência do aluno para integrar a aprendizagem informal e conhecimento subentendido dentro dos caminhos estruturados de aprendizagem. As empresas podem estimular o desenvolvimento desta competência, principalmente através de suas Universidades Corporativas.

Segundo Meister (1999), Universidade Corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Já para Eboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

É, sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização. Sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão

e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo (ÉBOLI, 1999, pg 112).

A apropriação do termo universidade é uma opção das empresas para colocar num nível mais elevado a unidade de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa, o termo tem um forte impacto mercadológico (VIVAS, 2008, pg 42).

De acordo com a WEDnetPA (s.d.), as universidades corporativas são projetadas para fornecer funcionários com conhecimento prático do negócio, competências gerenciais e educação orientada para a tarefa, visando tornar a organização mais competitiva. A utilização de tecnologia é hoje ferramenta essencial para as organizações.

Tachizawa e Andrade (2003) comentam que a utilização da educação a distância no ambiente corporativo não é de longa data. Segundo os autores, no final do século XIX, instituições particulares americanas e europeias ofereciam cursos por correspondência destinados ao ensino de atividades com pouco valor acadêmico, o que, segundo estes autores, pode ter gerado uma apreciação negativa sobre a educação a distância.

O modelo aplicado atualmente, tanto nas instituições de ensino quanto nas empresas, envolve, em grande parte, a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). As ferramentas utilizadas através dos computadores são as maiores impulsionadoras de inovação. O simples fato da possibilidade de pesquisa de qualquer assunto na internet serve de exemplo desta inovação. Porém, a pesquisa na internet requer uma habilidade especial devido à rapidez com que são modificadas as informações nas páginas e à diversidade de pessoas e pontos de vista envolvidos. A navegação precisa de bom senso, gosto estético e intuição (MORAN, 1997).

Aspectos como globalização e o crescente aumento da concorrência exigem das empresas estratégias e velocidade de aplicação muito grande. Segundo Tachizawa e Andrade (2003), um elemento fundamental para esse processo é a administração das alterações para clientes, fornecedores, empregados e demais *stakeholders* envolvidos. Os autores comentam que as empresas precisam migrar de treinamentos realizados em grandes blocos (longas semanas de aulas) para um modelo em que o conhecimento deve ser contínuo e atualizado ininterruptamente. Para eles o ensino a distância pode ser muito mais do que simplesmente uma nova forma de transmitir conhecimentos. É uma tecnologia provocadora de transformação que permite aprendizagem de um modo que simplesmente não era possível antes e que beneficia tanto as empresas quanto os funcionários (TACHIZAWA, ANDRADE, 2003, p. 75). A avaliação da utilização deste modelo propicia a garantia de eficiência na aplicação.

Fitz-enz (2001, p. 100) questiona qual é exatamente a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Destaca que pode se apresentar de diversas formas, como instrução diária sob supervisão até programas formais realizados fora da empresa. Segundo o autor, boa parte do desenvolvimento é "invisível, e até mesmo não reconhecida", pois os sistemas de contabilidade não capturam

integralmente os custos com treinamentos formais. O autor ainda critica o desconhecimento de quanto dinheiro e tempo são gastos em programas formais de treinamento, muito menos o retorno sobre o investimento. Segundo pesquisas realizadas pelo autor, “5% do esforço de treinamento de US\$ 62 bilhões nos EUA é avaliado”.

Rummler e Brache (apud FITZ-ENZ, 2001) acreditam que a medição é essencial para o gerenciamento e melhora de desempenho. Já Tachizawa e Andrade (2003) apontam dois níveis de abrangência para o conjunto de indicadores a ser utilizado no âmbito das Universidades Corporativas, quais sejam, indicadores de gestão e indicadores de qualidade e desempenho. Os indicadores de qualidade e desempenho destinam-se a avaliação relativa a cada processo da organização, inclusive indicadores de gestão ambiental e responsabilidade social.

Conforme Meneses e Abbad (2009), muito pouco foi pesquisado, até o momento, sobre o processo de transferência de resultados individuais de treinamento para o nível de grupos e equipes e deste para o nível organizacional. Segundo Lacerda e Abbad (2003), o modelo mais utilizado é o de Kirkpatrick, composto de quatro níveis: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados. Diversos outros modelos foram idealizados e são utilizados. Marinelli (2007) descreve e analisa, em seu estudo, 23 modelos de avaliação. No presente estudo se deu ênfase ao nível de Aprendizagem.

Contudo, a avaliação dos resultados dos treinamentos é um desafio para as organizações que oferecem treinamento corporativo. O investimento em treinamento, presencial ou mesmo a distância, é relevante e a principal dificuldade é mensurar o Retorno sobre o Investimento (ROI). Diversos autores oferecem modelos e apontam as dificuldades nesta mensuração.

Segundo Leme (2010), há duas formas para se fazer a avaliação de resultado. A primeira é o preenchimento, pelo treinando e seu superior, de um formulário – uma pesquisa – que avalia, basicamente, a percepção de cada um quanto ao impacto do treinamento no trabalho ou no negócio. A segunda forma, apontada por Leme (2010), é a mensuração através do acompanhamento da evolução de indicadores de desempenho específicos.

O presente estudo adotou a primeira forma, apesar da crítica do autor de que esta forma não é estratégica, por ser ampla e subjetiva. Contudo, através da junção de análise quantitativa e qualitativa, é possível obter resultado eficiente. Além disso, pelo fato de o programa EAD BANRISUL estar em fase inicial, não é possível a mensuração através da evolução de indicadores.

3 – Metodologia

A presente pesquisa visou analisar a efetiva aplicação do conhecimento repassado nos treinamentos a distância de produtos e serviços. Para tanto, se fez necessário cruzar as informações obtidas junto aos empregados que realizaram os treinamentos e identificar se os mesmos conseguem aplicar os

conhecimentos obtidos, e de que forma. De outro lado, se avaliou junto as Unidades responsáveis por tais produtos e serviços, se houve incremento na venda destes produtos, ou, no mínimo, redução no número de questionamentos realizados através de correio eletrônico, telefone ou em canais corporativos, como o FAQ. Este trabalho se configura em um estudo de caso, exploratório, de corte-transversal, de caráter quali-quantitativo. A pesquisa qualitativa foi utilizada para análise das entrevistas em profundidade para percepção da efetividade dos treinamentos, junto às Unidades responsáveis. Por outro lado, a análise da efetiva aplicação por parte dos empregados que realizaram os treinamentos foi feita quantitativamente, em virtude do número de respondentes.

Para a etapa qualitativa, análise das entrevistas, se utilizou o método de análise de conteúdo. Também foi utilizada análise de documentos. Os documentos utilizados referem-se a informações sobre o BANRISUL, sobre o programa EAD BANRISUL, assim como relatórios e estatísticas de treinamento a distância. Já para etapa quantitativa, análise dos questionários, foi utilizada análises estatísticas como médias aritméticas e percentuais.

4 - O Programa EAD BANRISUL

O setor financeiro é um dos mais competitivos no Brasil composto por instituições públicas federais, com respaldo e subsídios governamentais, assim como instituições privadas, quase todas as empresas globais. A competição é acirrada na busca por novos clientes e manutenção dos atuais, sendo que pouco pode inovar em produtos ou serviços, por conta da regulação do setor.

O BANRISUL, sociedade de economia mista, fundado em 1928, oferece uma ampla variedade de produtos e serviços financeiros. Possui abrangência superior a 85% no Estado do Rio Grande do Sul, além de 39 agências presentes em outros nove estados Brasileiros, entre os quais Santa Catarina, São Paulo, Distrito Federal, Bahia e Pernambuco (BANRISUL, 2013). Alinhado a ampla gama de produtos e serviços, seguindo a linha de seus concorrentes, além de atendimento qualificado permite ao BANRISUL competir em condições iguais, neste mercado.

A implantação de uma Universidade Corporativa servirá como um dos principais pilares do BANRISUL na busca e sustentação de vantagem competitiva. E como pilar da Universidade Corporativa BANRISUL, que tem previsão de implantação no primeiro semestre de 2014, a implantação consistente de programa de educação a distância é fator fundamental para seu sucesso.

Em Maio de 2013, o BANRISUL iniciou programa de Educação à Distância (EAD), que tem como objetivo principal melhorar, cada vez mais, o atendimento ao cliente, o que está estreitamente ligado a missão da Universidade Corporativa BANRISUL. Isso se dá através do profundo conhecimento dos produtos e serviços oferecidos, atualização mais ágil e eficiente dos cursos

e intensificação da busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, através de competências individuais e coletivas. Uma equipe com conhecimento para incrementar suas competências e com domínio pleno do que pode ser oferecido, gerará ganhos para o cliente, para o banco e para a comunidade.

O MOODLE foi escolhido por ser a plataforma mais utilizada no mundo - possui mais de 77 mil sites registrados, em 229 países e 67 milhões de usuários (MOODLE, s.d.). Sua implantação foi totalmente desenvolvida através de infraestrutura e capital intelectual internos, aliando a experiência do BANRISUL em trabalhar com softwares livres ao conhecimento da equipe na metodologia de educação à distância.

O BANRISUL conta, atualmente, com mais de 12.000 empregados. Estes empregados possuem características diversas no que diz respeito a faixa etária, grau de instrução (o concurso exige Ensino Médio concluído) e facilidade na utilização de tecnologia.

O programa EAD BANRISUL, em Novembro de 2013 completou sete meses, sendo que até este mês foram ofertados 22 cursos. O crescimento, tanto de cursos, quanto de número de inscritos, é contínuo.

Para atingir o objetivo da pesquisa, qual seja avaliar a efetiva aplicação, por parte dos empregados, dos conhecimentos adquiridos nos cursos do programa de educação a distância, foram realizadas entrevistas, utilizando questionário semi-estruturado, com os Superintendentes das Unidades responsáveis pelos produtos e serviços oferecidos em treinamentos a distância. As questões buscaram verificar o conhecimento dos gestores quanto ao número de empregados que realizou o treinamento, a avaliação do conteúdo dos cursos, a existência do controle de indicadores com relação ao incremento das vendas após treinamentos presenciais e a distância, e por último, se houve redução do número de questionamentos realizados pela rede de agências, após o início dos cursos a distância.

Com relação ao número de empregados que realizou o treinamento, somente duas apresentaram os dados durante a entrevista. O conteúdo dos cursos foi bem avaliado pelas Unidades, que acompanham mensalmente o *feedback* das turmas, avaliam e alteram aquilo que é necessário/pertinente, que é ratificado pela Superintendente da Unidade Comercial, quando comenta "... a avaliação do pessoal... é um instrumento de reflexão pra quem é gestor daquele produto/serviço pra fazer melhorias". A avaliação das Unidades com relação a existência do controle de indicadores com relação ao incremento das vendas após treinamentos presenciais e a distância, é a de que não é possível medir tal incremento, contudo, a percepção de alguns gestores é a de que houve uma melhora na qualidade da venda. O último aspecto avaliado foi a possibilidade de redução do número de questionamentos realizados pela rede de agências, após o início dos cursos a distância. Alguns gestores comentaram que não tem este acompanhamento, contudo, outros salientaram que houve uma melhora no nível dos questionamentos, ou seja,

questionamento mais qualificado. Um aspecto que foi comentado por alguns gestores, independente de não haver uma pergunta direta, foi a da importância do programa EAD BANRISUL. Percebe-se, assim, uma relação entre os aspectos apontados nas entrevistas e a conceituação proposta por Tachizawa e Andrade (2003, p. 75), quando afirma que o ensino a distância é “uma tecnologia provocadora de transformação que permite aprendizagem de um modo que simplesmente não era possível antes e que beneficia tanto as empresas quanto os funcionários.”

Complementando a busca por avaliar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em treinamentos a distância, foi realizada pesquisa com os empregados inscritos no mês de Junho de 2013. Foi enviado para 1.068 empregados, sendo que o retorno foi de 725 empregados, o que representa 67,88%. Além disso, o número de respondentes representa 10,36% do número total de empregados já inscritos no programa EAD BANRISUL. Deve-se salientar que foram considerados, para efeito de análise, somente os empregados alocados na rede de agências (691), pois são eles que podem comercializar produtos e serviços. O instrumento de pesquisa contemplava 12 questões, utilizando escala Likert, sendo que as respostas variavam entre Concordo totalmente com a afirmativa até Discordo totalmente da afirmativa. A maioria das respostas refere-se ao empregado Concordar totalmente com a afirmativa ou Concordar com a afirmativa. Em poucas questões houve maior incidência de Não concordar nem discordar da afirmativa. As alternativas Discordo um pouco da afirmativa e Discordo totalmente da afirmativa tiveram incidências quase insignificantes.

Visando aprofundar mais o resultado, e analisando as questões propostas pelos autores Abbadet al (2012), buscou-se identificar características comuns, visando agrupá-las e analisá-las também conjuntamente. Percebe-se que as questões tratam, basicamente, de três níveis, quais sejam: conhecimento para o indivíduo, conhecimento para melhoria e conhecimento para disseminação. O quadro a seguir apresenta a reorganização das questões conforme os três níveis. O agrupamento no nível de Conhecimento para o indivíduo indica as questões que se referem a capacidade de o empregado lembrar do conhecimento adquirido, sua capacidade de aplicação, assim como a influência do treinamento na motivação e autoconfiança. O resultado neste nível apresentou 75,8% dos empregados que acreditam que podem aplicar o conhecimento adquirido nos treinamentos, assim como se sentem mais seguros. O agrupamento no nível de Conhecimento para a melhoria aponta as questões que se referem a capacidade de o empregado modificar a forma que executa seu trabalho, visando a redução de erros e a realização das tarefas com maior qualidade, assim como propor melhorias no processo. Neste nível o resultado apontou 62,83% dos empregados que acreditam que podem melhorar suas rotinas, através de modificações nos processos, executando com maior qualidade, assim como propor alterações na forma de realizar tais atividades. O agrupamento no nível de Conhecimento para disseminação aponta a única questão que se refere a disseminação do conhecimento obtido. O resultado apresentou que 66,57% dos empregados acreditam que podem repassar aos colegas o conhecimento adquirido.

Percebeu-se, ao fim das análises, convergência nos resultados obtidos das Unidades e dos empregados. Destaca-se o relacionamento entre o suporte oferecido pelas Unidades e a apropriação do conhecimento. Verificou-se, também, a postura dos empregados na proposta de melhorias dos conteúdos, o que foi apontado pelas Unidades como sendo um dos fatores primordiais para atualização dos cursos.

5 – Conclusões

A presente pesquisa respondeu ao problema de pesquisa proposto, qual seja: Como se dá a aplicação prática do conhecimento de produtos e serviços adquirido pelos empregados, através do programa EAD BANRISUL?

A aplicação prática se dá através do efetivo aprendizado do conteúdo, pela qualificação das vendas, denotada através da qualificação dos questionamentos direcionados às Unidades, assim como pela facilidade na aplicação de tais conteúdos. A pesquisa não é conclusiva. Para isso, sugerem-se estudos futuros, questionando os empregados antes e depois da realização dos treinamentos, para comparar os resultados.

Também se propõe avaliar o desempenho dos empregados através de *feedback* de seus gestores diretos. Assim, além de se avaliar a percepção dos empregados com relação ao aprendizado, se verifica a efetiva aplicação do conhecimento, em suas rotinas diárias. Além disso, se propõe o estabelecimento de indicadores de mensuração de vendas, diretamente relacionados aos treinamentos, como o ROI - Retorno sobre o Investimento. Com isso, será possível qualificar ainda mais o programa EAD BANRISUL.

Referências Bibliográficas

ABBAD, Gardênia da Silva; et al. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

BANRISUL. Sítio institucional. Disponível em <<http://www.BANRISUL.com.br/>>. Acesso em 02 de Abril de 2013.

ÉBOLI, Marisa. Educação para empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

FITZ-ENZ, Jac. Retorno do investimento em capital humano. São Paulo: Makron Books, 2001.

GDIKIAN, Elizabeth A.; SILVA, Moisés C. Educação estratégica nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

LACERDA, Erika R. M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003

LEME, Rogério. T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamentos integrados ao BSC. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARINELLI, Marcos. Educação corporativa: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza: Editora UFC (Coleção Temas em Avaliação, 6), 2007.

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

MENESES, Pedro P. M.; Abbad, G. Proposta para desenvolvimento de modelos de avaliação da efetividade de programas de treinamento. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p.105-122, Jan./Abr. 2009

MOODLE. Disponível em <<https://moodle.org/>>. Acesso em 27 de março de 2014.

MORAN, José M. Como utilizar a internet na educação. Revista Ciência da Informação, Vol26, n.2, maio-agosto 1997, pág. 146-153.

MORAN, José M. O que é educação a distância. Disponível em <<http://www.eca.usp.br/moran/dist.htm>>. Acesso em 29 de agosto de 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas. São Paulo: Atlas, 2003.

TOP OF MIND. Revista Amanhã. Disponível em <<http://www.amanha.com.br/homeinternas/3180-sai-a-lista-das-marcas-mais-lembradas-do-rio-grande-do-sul>>. Acesso em 31 de agosto de 2013.

WEDnetPA. Workplace best practice: the formalized training plan. Disponível em <<http://www.wednetpa.com/downloads/Formalized-Training-Plans.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2013.