

# UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA ALÉM DA CORPORAÇÃO: O CASO DA UNIGEAP

**TCA4042**

**Fevereiro 2006**

Ronald Acioli Silveira<sup>1</sup>

UniGEAP – GEAP – Fundação de Seguridade Social - ronald@geap.com.br

Denise D. Sá Teles

UniGEAP – GEAP – Fundação de Seguridade Social - deniset@geap.com.br

Nívia Pedrosa de Oliveira

UniGEAP – GEAP – Fundação de Seguridade Social - niviap@geap.com.br

UniGEAP – GEAP – Fundação de Seguridade Social – SHC - AOS – EA Lote 5, Terraço  
Shopping – Torre B – 2º andar – Brasília – DF – Brasil - CEP 70660-900  
Tels 55-0xx-61-21034743 – Fax 55-0xx-61-21034745

**Categoria A – Estratégias e Políticas**

**Setor Educacional 4 - Educação Corporativa**

**Natureza do Trabalho B – Descrição de Projeto em Andamento**

## ***Resumo***

*No presente artigo, apresentamos o caso da UniGEAP, Universidade Corporativa da GEAP – Fundação de Seguridade Social - e as estratégias adotadas para a sua implantação na Fundação, cujo foco se projeta para além da corporação. O texto explicita o projeto pedagógico da UniGEAP alicerçado em 4 pilares conceituais: Educação Continuada; Empreendedorismo Social; Cidadania Ativa; e, Responsabilidade Social, bem como a identificação do público alvo das ações da UniGEAP e os resultados esperados com o desenvolvimento do projeto. Apresenta, ainda, o modelo de estruturação e funcionamento da Universidade Corporativa, alguns dos projetos desenvolvidos e os resultados alcançados.*

*Palavras-chave: Educação Corporativa; Comunidade de Aprendizagem; EAD.*

## **1- Introdução – Um pouco sobre a GEAP-FSS**

A GEAP – antiga Assistência Patronal, teve início em 1945, no IAPI, tendo como patrono o ex-ministro Hélio Beltrão. A entidade passou por inúmeras transformações, vivenciou diversas fases, revelou considerável capacidade de superação das adversidades e aproveitou bem as oportunidades de sobrevivência. Para tanto, manteve o foco na promoção da saúde e na previdência e assistência social de seus assistidos. A capacidade

de perseverança provocou o amadurecimento do corpo funcional, o fortalecimento com os parceiros e o respeito das entidades patrocinadoras.

Atualmente a GEAP encontra-se constituída sob a forma de uma Fundação de Seguridade Social com 1.358 empregados distribuídos em superintendências e representações em todo o território nacional. A GEAP vem desenvolvendo sucessivos esforços para modernizar a gestão de seus produtos aliando competência técnica, experiência profissional e educação continuada.

## **2 – Nasce uma universidade corporativa**

A GEAP, ao criar a Assessoria de Educação Continuada em setembro de 2001, vinculada à Diretoria Executiva, fez opção pelo modelo de universidade corporativa. Após vários estudos, seminários e palestras o projeto conceitual da educação corporativa foi definido. Em 2003, após alguns ajustes administrativos, promoveu-se a extinção da Assessoria de Educação Continuada com o remanejamento das atividades para a Coordenação de Recursos Humanos, cabendo a esta a estruturação da equipe integrante do Núcleo de Educação Corporativa<sup>2</sup>. Um formato mais adequado aos tempos atuais, conforme bem observou Marisa Eboli:

Parece inquestionável a relevância que as áreas de T&D adquiriram nos últimos dez anos. Com a migração do centro de T&D tradicional para a educação corporativa, ganharam foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. (Eboli, 2004. p. 63).

O diagnóstico situacional elaborado para subsidiar a proposta da UniGEAP demonstrou que de cada R\$1.000,00 (um mil reais) gastos em capacitação, R\$ 700,00 (setecentos reais) custeavam despesas de deslocamento e diárias, ao passo que R\$ 300,00 (trezentos reais) destinavam-se ao investimento educativo. Outra distorção verificada apontou a pulverização de ações de capacitação, desigualmente distribuídas, descontínuas e desfocadas das metas estratégicas. Esse percentual de gastos equivale ao que encontramos na literatura sobre educação corporativa: “*a redução de custos continua sendo o principal drive das corporações em buscarem a EAD*” (Alves Pinto, 2003. p. 465).

No caso da UniGEAP, além da necessária redução de custos, foi determinante a missão de estimular a produção, retenção e disseminação do conhecimento voltado para as necessidades de crescimento e desenvolvimento da GEAP, das pessoas que nela trabalham, dos beneficiários, prestadores de serviços e demais sujeitos que integram a cadeia de valor da organização. O objetivo maior da UniGEAP é focalizar as iniciativas de capacitação e desenvolvimento, bem como os recursos investidos, vinculando-os às metas e aos objetivos da fundação, articulando o planejamento nacional com as necessidades regionais. Assim procedendo implementou-se um modelo educativo adequado à realidade da GEAP.

Em 2004, através de uma parceria com o Ministério da Educação, a GEAP passou a utilizar a plataforma educacional da SEED-Mec, o e-ProInfo, como suporte aos projetos educativos não presenciais. Essa decisão foi importante e evitou custos com locação ou aquisição de LMS, sem que os colaboradores tivessem vivenciado qualquer experiência com educação à

distância. Ainda em 2004 o projeto pedagógico foi redesenhado, tendo início a primeira atividade de capacitação: a formação dos facilitadores para educação corporativa.

### 3 – O projeto pedagógico da UniGEAP

No projeto pedagógico da UniGEAP, a educação corporativa deve despertar nos colaboradores o desejo de aprender continuamente a **conhecer** - o mundo, o ambiente de trabalho e as pessoas; a **fazer** - a colocar em prática o que se julga ser útil a uma vida com qualidade, dignidade e decência; a **conviver** - com outras pessoas, com idéias diferentes, com incertezas e desafios; a **ouvir** - as pessoas com quem convivemos e nos relacionamos; a **respeitar** - as idéias diferentes, os tempos e movimentos históricos; a **compartilhar** - os frutos do trabalho coletivo, o aprendizado obtido com as pessoas com quem convivemos e com o mundo; a **ser** - sujeitos da própria destinação histórica, em todas as situações e dimensões de nossas vidas como seres humanos. Em síntese, “uma educação que privilegia o ser humano e não a repetição, as tarefas” (De Luca, 2003. p. 448). A proposta pedagógica foi estruturada em 4 pilares conceituais: Educação Continuada; Empreendedorismo Social; Cidadania Ativa; e, Responsabilidade Social.

Primeiro Pilar - Educação Continuada como valor intrínseco à vida com qualidade, ao desenvolvimento das pessoas e da organização, ao pleno exercício da cidadania. A concretização deste pilar reside em trazer do campo teórico-metodológico para a prática os conceitos estruturantes do nosso projeto educativo, respeitando a cultura institucional e a autonomia dos educandos.

Este pilar comporta o incentivo à gestão compartilhada, às boas práticas de fomento à cultura corporativa, ao surgimento de novos talentos e ao aprimoramento da capacidade competitiva com ampliação do desempenho da Fundação para o alcance das metas estabelecidas.

É preciso, portanto, focar os esforços de ensino/aprendizagem identificando e alinhando as competências centrais à estratégia da GEAP, de maneira a atender simultaneamente a formação no nível gerencial e no nível operacional, devendo convergir para a formação de comunidades de aprendizagem que propiciem a manutenção, produção e disseminação do conhecimento, atuando de forma integrada no desenvolvimento dos colaboradores e da instituição.

Segundo Pilar - Empreendedorismo Social. Em um mundo globalizado em que as relações se aceleraram sobremaneira, as empresas necessitam desenvolver a capacidade de ajustar-se às mudanças para a própria sobrevivência. Os projetos educativos da GEAP visam fomentar o estímulo à cultura do empreendedorismo social como estratégia para manter a vantagem competitiva, assegurar e aprimorar o desempenho da Fundação.

Desta forma, a adoção dos princípios do empreendedorismo social equivale engajar-se com a missão social da Fundação e atacar as causas básicas dos problemas, ao invés de apenas tratar os sintomas; reduzir as necessidades ao invés de apenas identificá-las; criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis; adotar posturas de sagacidade, mobilidade e

conectividade (interna e externa); compartilhar inovações e estimular melhorias constantes, fortalecer o sentido de bem coletivo, característico da GEAP e a dimensão pública que esse sentido de coletividade exige, evitar prejuízos e almejar benefícios para todas as pessoas e instituições que integram as relações da GEAP. Esses são os elementos essenciais para o empreendedorismo social.

De fato, empreender, compreende, empresariar, gerir, desenvolver e transacionar. Essas são as noções que queremos passar aos nossos educandos. Que os mesmos se vejam como pessoas responsáveis pela gestão dos processos/negócios da GEAP. Com essa consciência adquirida, nossos colaboradores vão estar o tempo inteiro se auto-avaliando quanto às competências para a manutenção, o crescimento da instituição e de si próprios, e assim estarão desenvolvendo sua trajetória de auto-desenvolvimento e comprometimento para a ação e resultados concretos.

Terceiro Pilar - Incentivo à cidadania ativa. Este pilar sustenta o desenvolvimento e consolidação dos conceitos de cidadania ativa cuja meta síntese é a interação, integração e conectividade (principalmente externa) dos nossos colaboradores com os beneficiários, as patrocinadoras, as entidades de representação, prestadores de serviço, promovendo e fortalecendo políticas de adesão, fidelidade e desenvolvimento da comunidade GEAP.

Significa intervir no contexto em que a GEAP está inserida focalizando ações gerenciais inovadoras com base no conhecimento produzido pela Fundação e pelas instituições parceiras tendo como objetivo final a satisfação dos clientes, das patrocinadoras, dos prestadores de serviço e demais parceiros.

Fomento às parcerias e projetos que estimulem e viabilizem a ampliação da inteligência e capacidade competitivas da GEAP e de seus parceiros no ambiente de negócios da autogestão em saúde, previdência complementar e assistência e promoção social.

Quarto Pilar - Foco na Responsabilidade Social. Este início de século 21 será marcado pela responsabilidade e responsabilização de empresas, entidades políticas, ONGs, etc, com as condições de vida e existência no planeta. Em cada canto do mundo cresce a consciência de que o planeta não suporta a ampliação do desenvolvimento econômico sem que se tenham contrapartidas de responsabilidade ambiental em escala planetária.

Ocorre que esse processo de conscientização não é "natural", há uma demanda crescente da sociedade nesse sentido, o que impõe às instituições um esforço de adequação, até mesmo como forma de sobrevivência. Obviamente, há também o percurso inverso, instituições pró-ativas, a GEAP inclusa, que preocupadas com o tema, independente das cobranças a esse respeito, desenvolvem ações nessa direção. A responsabilidade social da GEAP, dirigentes e colaboradores é marca histórica consagrada na instituição, desde a sua fundação até os dias atuais, cuidando da saúde e estimulando a cultura previdenciária de seus beneficiários.

Todavia, em que pese esse legado social, nossa atenção deve voltar-se para o presente, pois é aqui que constituiremos as ações educacionais e de

responsabilidade social para preservação da saúde, fomento à cultura de previdência e qualidade de vida das pessoas. Assim, estimular a emergência de comunidades saudáveis e previdentes e aprendentes, alicerçadas em práticas sociais e culturais de caráter educativo é mister que a instituição deve empreender.

#### **4 – Público Alvo da UniGEAP e resultados esperados**

A UniGEAP tem quatro segmentos como público alvo e a cada um vinculam-se resultados esperados. 1) As Pessoas que trabalham na Fundação, colaboradores, terceiros contratados e estagiários. Destes almejamos como resultado que sejam profissionais empreendedores polivalentes, pró-ativos, participativos, com elevado grau de consciência e capacidade de autogestão em seguridade social, prevenção e promoção de sua própria saúde, de seus familiares e da comunidade GEAP. 2) Os participantes e beneficiários, clientes da GEAP, os quais esperamos que se tornem conscientes e capazes para exercer os seus direitos com responsabilidade na utilização dos planos e benefícios previdenciários, comprometidos com o bom uso e controle da qualidade dos serviços prestados pela rede contratada, bem como a prevenção e promoção de sua própria saúde, de seus familiares e pessoas próximas. 3) prestadores de serviços que integram a Rede credenciada, os quais devem ser elevados à condição de parceiros fiéis e satisfeitos com o plano, negociadores e conscientes do diferencial da GEAP como uma autogestão multipatrocinada. 4) Patrocinadoras e entidades parceiras (associações laborais, representativas e assistenciais), onde reconhecemos a importância da atuação em colaboração com as entidades patrocinadoras e parceiras em tudo que diz respeito à assistência à saúde e previdência complementar, em especial às alterações legais, estabelecimento e execução de políticas gerais, cooperação estratégica e ações que possam ser desenvolvidas conjuntamente.

#### **5 – Estrutura e funcionamento da UniGEAP**

Em 2005 foram aprovados pelo Comitê Gestor da UniGEAP os seguintes atos normativos: a) Regimento interno da UniGEAP; b) Norma Técnica Geral de Procedimentos para elaboração e Execução do Programa anual de capacitação - PROAC; c) Projeto pedagógico de Educação Corporativa.

Para garantia do suporte político, técnico e financeiro, o comitê gestor da UniGEAP contempla:

- a) Diretoria Executiva;**
- b) Diretoria de Finanças;**
- c) Diretoria de Tecnologia;**
- d) Comunicação Social;**
- e) Coordenação de Recursos Humanos;**
- f) Núcleo de Educação Corporativa**

- Equipe centralizada:

a) *equipe de desenvolvimento e gestão de aprendizagem*: responsável pela escolha de metodologia a ser utilizada nos eventos de capacitação, transposição de conteúdo, planejamento de aula e distribuição de conteúdos instrucionais além da elaboração, implantação e monitoramento contínuo da programação da UniGEAP.

- Equipes descentralizadas:

a) *equipe de facilitadores*: responsável pelo acompanhamento da aplicação dos cursos presenciais e a distância, do desempenho dos alunos, tirando dúvidas a respeito das plataformas educacionais e do andamento das atividades. Tem como atribuição sensibilizar, motivar e acompanhar o aluno quando do ingresso, permanência e conclusão dos cursos oferecidos;

b) *equipe de tutores/gestores*: pessoas com maior domínio na gestão dos projetos educacionais. São responsáveis por tirar dúvidas relacionadas ao conteúdo específico e gerenciamento de projetos educativos.

## **6 - Resultados alcançados**

Concluída a fase organizativa percebeu-se a importância de desenvolver ações que produzissem efeitos em todo o corpo gerencial e operacional.

O Curso presencial de *Economia e Gestão da Saúde*, com duração de 14 meses, cumpriu o primeiro objetivo junto aos gerentes e dirigentes (45 pessoas). Ao mesmo tempo realizamos, durante 4 meses, o curso semi-presencial de *Formação dos Facilitadores para Educação Corporativa* (57 pessoas), educando-os para serem, de fato, nos Estados, facilitadores dos projetos educativos. Estes foram capacitados para operar a plataforma e-ProInfo e ensinar os demais colaboradores quando do início dos cursos online. Assim, envolvemos o nível gerencial e o nível operacional na implantação da UniGEAP.

O curso *Gerenciamento do Tempo*, na modalidade online e com 10 horas-aula, foi elaborado como uma estratégia de avaliar ao mesmo tempo quatro situações:

- a) A capacidade da rede interna da GEAP;
- b) O funcionamento da plataforma e-ProInfo;
- c) A aceitação da modalidade a distância entre os colaboradores; e,
- d) Atuação prática dos Facilitadores.

Ao final do referido curso, pode-se observar que foi necessário fazer ajustes na rede interna da GEAP para que a mesma suportasse, com qualidade, os acessos múltiplos dos alunos. Quanto ao funcionamento da plataforma e-ProInfo, observou-se que as ferramentas de interação são bastante satisfatórias, facilitando a comunicação entre os educandos e entre eles e os facilitadores. Porém, perceberam-se lacunas nas ferramentas de secretaria, que não oferecem a possibilidade de controle dos acessos e percurso dos alunos. Isso dificulta o acompanhamento e posterior sistematização dos resultados da capacitação (nº de concluintes, desistentes, relatórios de acessos e produtividade).

Em relação à aceitação dos colaboradores à modalidade Educação a Distância, pode-se verificar que apesar das resistências iniciais, a nova estrutura foi bem recebida pela maioria. Os colaboradores reportaram a facilidade de comunicação e a interação com outras unidades regionais, a troca de experiências, antes restrita, o que afirma a formação da comunidade de aprendizagem, a produção, retenção e disseminação do conhecimento.

Embora verificando boa aceitação por parte dos colaboradores, encontramos dificuldades em relação à conscientização dos mesmos e de seus gerentes quanto à utilização do tempo de expediente para a realização do curso. Foi necessário iniciar um trabalho de mudança da cultura corporativa, que não legitimava o tempo destinado à capacitação interna.

Quanto à atuação dos facilitadores no acompanhamento das turmas, inicialmente, a equipe centralizada da UniGEAP teve receio de compartilhar a construção dos projetos dos cursos, deixando os facilitadores com uma atuação passiva, seguindo apenas as orientações da equipe central. Durante a primeira turma do curso de *Gerenciamento do Tempo*, pode-se observar que a formação dos facilitadores havia sido eficiente e eficaz, tornando-os capazes de atuar mais ativamente junto aos educandos, motivando-os e construindo coletivamente o conhecimento. Atualmente, os facilitadores têm uma participação mais ativa na construção de programas e projetos educacionais, além de serem disseminadores de informações nas unidades regionais.

## **7 - Metodologia de ação**

Os facilitadores são envolvidos no processo desde a concepção dos cursos. Nos cursos abertos a todos os colaboradores, os facilitadores conformam a primeira turma, validam o curso e se capacitam para acompanhar e auxiliar os demais funcionários desde a fase de inscrição até a conclusão do curso. Nesses projetos educativos, os conteúdos são pesquisados e desenvolvidos pela equipe UniGEAP que também elabora o desenho instrucional dos cursos. A transposição do conteúdo para Web é feita por empresa contratada para esse fim e em seguida postado no e-ProInfo.

Em cursos para públicos específicos, como o *Programa de Qualidade em Assistência Odontológica*, os facilitadores são orientados com auxílio do sistema de videoconferência. Essa metodologia auxilia a divulgação dos projetos educativos, além de contribuir para organizar as turmas, facilitar o acesso e permanência dos alunos nos cursos.

Para a preparação de alguns cursos para públicos específicos a equipe centralizada realiza oficinas prospectivas com auxílio da videoconferência para ampliar a compreensão acerca das demandas de capacitação manifestadas. A fim de apoiar as videoconferências são enviados, por e-mail, questionários preparatórios para fazer um levantamento da situação atual, das principais dificuldades encontradas e de possíveis soluções.

O uso da plataforma e-ProInfo permanece em período experimental. Não há intenção da UniGEAP de investir, ao menos de imediato, recursos financeiros em LMS. O desafio maior está em combinar o uso dos diversos

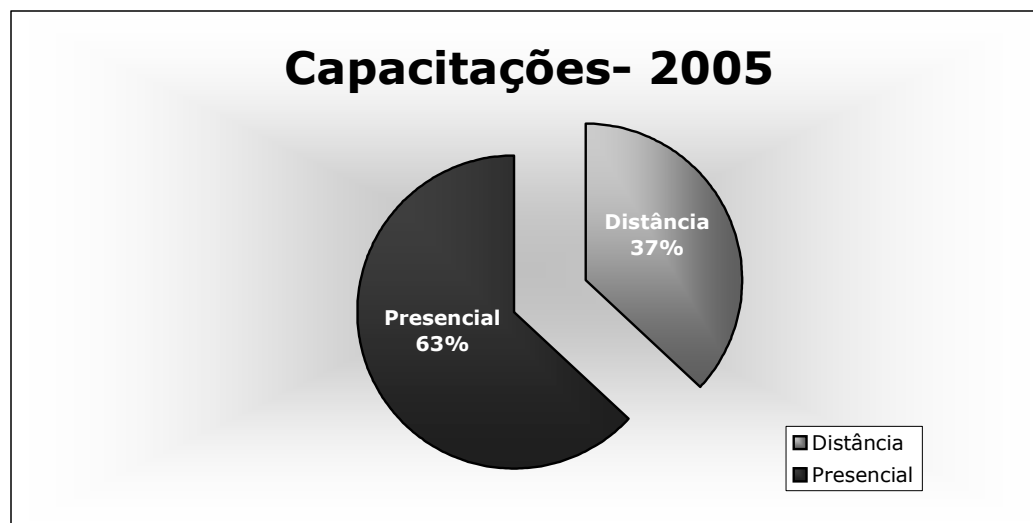
meios educativos com o desenvolvimento dos conteúdos, a participação dos gestores e funcionários e as necessidades da Fundação.

Além dos cursos desenvolvidos internamente, o Núcleo de Educação Corporativa oferece cursos adquiridos no mercado para atender às necessidades pontuais manifestadas por alguns colaboradores.

#### Atividades educativas desenvolvidas entre 2004 e 2005

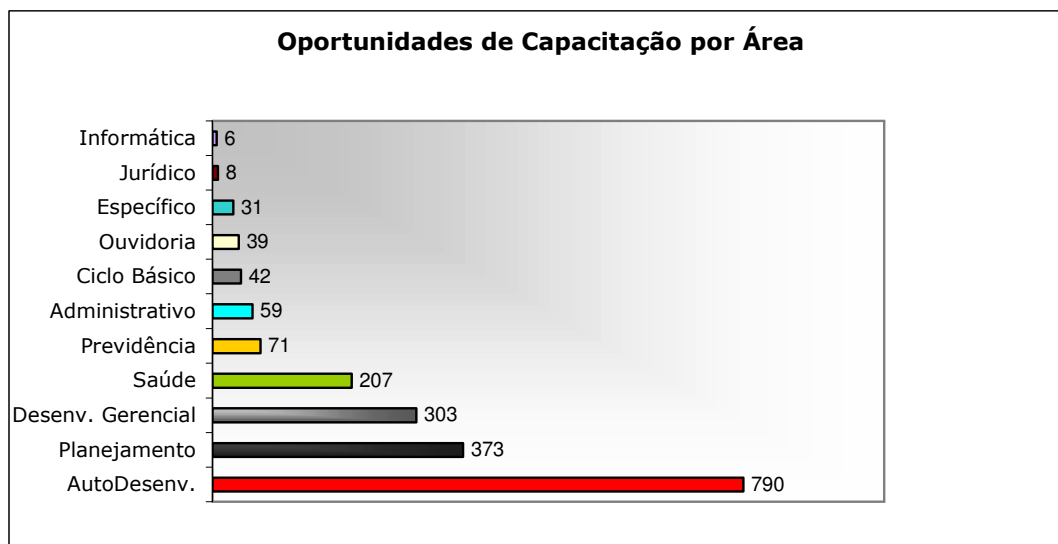
Curso	Concluintes	Carga Horária	Modalidade
Formação de Facilitadores para Educação Corporativa	57	52 h/a	Semi-presencial
Economia e Gestão da Saúde	45	200 h/a	Presencial
Gerenciamento do Tempo	377	10 h/a	A distância
Qualidade em Assistência Odontológica	44	120 h/a	A distância
Ambientação do Novo Colaborador	51	10 h/a	A distância

No ano de 2005, as oportunidades de capacitação para os colaboradores da GEAP aumentaram consideravelmente em comparação com os anos anteriores. Com a utilização do e-ProInfo, aumentamos as oportunidades aos colaboradores que atuam nas superintendências e representações nos estados, oferecendo oportunidades de maneira mais democrática e uniforme a todos.



Outro aspecto a ser destacado no cenário de 2005, após a criação da UniGEAP, foi a concentração das solicitações de capacitação estar focada nas áreas gerencial, planejamento e autodesenvolvimento. Isso demonstra uma mudança em relação aos anos anteriores, visto que diminuiu a quantidade de pedidos pulverizados e desfocados da missão da Fundação. Observou-se o fortalecimento da linha gerencial, e maior preocupação em atingir os objetivos e metas estabelecidas. Verificou-se também a crescente procura dos colaboradores por seu próprio aprimoramento, demonstrando maior comprometimento com sua atuação profissional e com a instituição.





O Núcleo de Educação Corporativa desenvolve outras atividades correlatas, o que facilita a capilaridade dentro da instituição.

- Implantação da Biblioteca física.
- Organização e realização da 1ª Tarde Cultural- apresentação de contos e poesias dos colaboradores.
- Elaboração e desenvolvimento da proposta de recuperação da história da GEAP (Projeto GEAP 60 anos). Pesquisa e redação do Livro GEAP 60 anos.
- Realização do concurso de monografias Prêmio GEAP 60 anos.
- Participação na implantação do sistema de videoconferência da GEAP.
- Organização dos Seminários de Planejamento Estratégico e Avaliação.
- Realização de ciclo de palestras motivacionais.
- Construção em parceria com a Comunicação Social do Projeto de Disseminação da Cultura Corporativa.

Ao final de 2005, foi elaborado a partir de pesquisa realizada em todas as unidades regionais, o *Programa Anual de Capacitação 2006*, com vistas a sistematizar a oferta de capacitação em todos os níveis da Fundação.

Para abrir os trabalhos da EDUC em 2006, está sendo oferecido na modalidade a distância o *Programa de Qualidade no Atendimento ao Cliente*, uma exigência histórica dos colaboradores. O acompanhamento é feito pelos facilitadores e tutores especialistas no assunto. O conteúdo do curso está disponível na plataforma e-ProInfo e também são realizados momentos de interação utilizando o sistema de videoconferência. Na 1ª etapa estão participando 213 colaboradores.

## 8 - Conclusão

Em que pese o pouco tempo de atuação prática da UniGEAP (2003 a 2005), as estratégias de implantação e desenvolvimento da universidade corporativa tem se mostrado acertada. Os colaboradores demonstraram ter adquirido maior consciência do papel que cada um deve desempenhar na

construção do autodesenvolvimento. Relatos diversos de colaboradores nos fóruns constantes dos cursos desenvolvidos corroboram essa conclusão. Não obstante, observa-se a necessidade de reforçar o envolvimento da linha gerencial para que estes gerentes apoiem com mais ênfase e estimulem o de engajamento dos colaboradores nos projetos educativo. O relato abaixo demonstra a satisfação dos educandos.

“Quero registrar aqui o quanto meu cotidiano modificou depois da leitura do conteúdo do curso. Até mesmo em coisas simples, como por exemplo, eu não conseguia usar agenda, achava que estava perdendo tempo com isso, não consultava, confiava em minha memória e tudo mais. Só que de fato a agenda é uma excelente ferramenta...”

Da mesma forma, a noção de comunidade de aprendizagem vai se conformando junto aos educandos, fortalecendo laços e facilitando a troca de experiências.

“Neste último dia do curso, gostaria de expressar o meu contentamento em poder realizar esta atividade e estar em contato com idéias e sugestões que em muito vão contribuir para o trabalho dos Odontólogos dentro da GEAP. Sou a favor de criarmos um fórum permanente de discussões entre os Odontólogos.”

Os resultados não estão, de todo, consolidados e correções de rumos são possibilidades não descartadas. O gráfico, na página 8 é revelador da cultura da capacitação presencial e das resistências que vamos enfrentar para inverter os percentuais. Todavia, acreditamos que o fortalecimento da UniGEAP e do papel que a mesma vem desenvolvendo junto aos colaboradores e dirigentes da Fundação apontam para resultados ainda mais alvissareiros.

## 9 - Notas

1 Ronald Acioli da Silveira chefia o Núcleo de Educação Corporativa da GEAP. É especialista em EAD (UNB 2000), Gestão da EAD (UFJF 2004), mestrando em Tecnologias na Educação (UNB 2006). Denise D. S. Teles é especialista em Administração de RH (FGV-DF 2003). Nívia P. Oliveira estuda Administração. Todos membros da equipe UniGEAP.  
2 UniGEAP é nome de fantasia. As ações da UniGEAP estão sob responsabilidade do Núcleo de Educação Corporativa.

## 9 - Bibliografia

ALVES PINTO, André L. “EAD e educação corporativa: caminhos cruzados In: SILVA, Marco (org.). *Educação Online*. São Paulo:Edições Loyola, 2003.

DE LUCA, Renata. “Educação a distância: ferramenta sob medida para o ensino corporativo”. In: SILVA, Marco (org.). *Educação Online*. São Paulo:Edições Loyola, 2003.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil*. São Paulo. Editora Gente, 2004.

SILVEIRA, Ronald A. A convivência com conflitos em cursos online. In: <http://geocities.yahoo.com.br/aulavirtualedemocracia/conflitosnoscursosonline.htm>