

## **A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS**

Sheldon William Silva<sup>1</sup>

Cláudio Roberto Caríssimo<sup>2</sup>

Lauri Luis Rauber<sup>3</sup>

Ludmila Martins Floris<sup>4</sup>

Rafaela Maiara Caetano<sup>5</sup>

Rogério Cesar Corgosinho<sup>6</sup>

### **RESUMO**

O artigo aborda a formação de profissionais por meio da educação à distância em programas de capacitação de bancos públicos brasileiros. Nesse sentido, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar um panorama da utilização da modalidade de educação à distância em duas instituições bancárias públicas brasileiras: a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. A pesquisa pode ser classificada como descritiva e quanto aos meios é considerada documental, pois utiliza dados extraídos de documentos institucionais das instituições analisadas. Constatou-se com os resultados obtidos que os programas de educação à distância são fundamentais para o alcance dos objetivos de treinamento e desenvolvimento das instituições analisadas e colaboram para a disseminação das estratégias organizacionais, ainda que a infraestrutura tecnológica seja um fator limitador à plena utilização dessas ferramentas virtuais.

**Palavras-chave:** Educação. Capacitação. Bancos. Instituições financeiras.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [sheldonwilliamsilva@gmail.com](mailto:sheldonwilliamsilva@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [crcarissimo@gmail.com](mailto:crcarissimo@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [laurirauber@hotmail.com](mailto:laurirauber@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [luddellamancha@yahoo.com.br](mailto:luddellamancha@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [rafaellamaiara@hotmail.com](mailto:rafaellamaiara@hotmail.com)

<sup>6</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. [rogeriocorgosinho@hotmail.com](mailto:rogeriocorgosinho@hotmail.com)

## ***DISTANCE EDUCATION IN BRAZILIAN PUBLIC BANKING TRAINING PROGRAMS***

### **ABSTRACT**

*This paper addresses the training of professionals through distance education in training programs for Brazilian public banks. In this sense, the main objective of this research is to present an overview of the use of distance education in two Brazilian public banking institutions: Caixa Econômica Federal and Banco do Brasil. The research can be classified as descriptive and the means is considered documentary, since it uses data extracted from institutional documents of the analyzed institutions. It was verified with the results that the distance education programs are fundamental for the achievement of the training and development objectives of the analyzed institutions and collaborate for the dissemination of the organizational strategies, even if the technological infrastructure is a limiting factor to the full utilization of these virtual tools.*

**Keywords:** *Education. Training. Banks. Financial Institution.*

### **1 INTRODUÇÃO**

A complexidade do ambiente bancário no Brasil, em que há concentração dos serviços em pequenas instituições financeiras, exige formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado. Desse modo, as atividades de treinamento e capacitação profissional se tornam estratégicas para que as organizações se desenvolvam e se tornem competitivas. Considerando que as pessoas desempenham um importante papel para o alcance dos objetivos organizacionais, as empresas têm implementado esforços para capacitar seus empregados e torná-los cada vez mais aptos a enfrentar situações de mudanças e desafios.

Mourão (2009, p.139) destaca que no contexto organizacional, além dos trabalhadores assumirem a responsabilidade pela qualificação, “as empresas

vêm buscando espaços para o desenvolvimento da atividade formativa, tornando a formação um processo múltiplo, com ênfase para a aprendizagem contínua”.

De tal modo, o investimento das organizações em projetos de educação a distância vem despontando como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. Visando à melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física.

No contexto dos bancos, Alves (2009) relaciona a expansão da informática e a adoção de novas formas de gestão com estratégias diferenciadas para o atendimento personalizado dos clientes como fatores condicionantes da necessidade de investimentos em qualificação profissional. Nesse sentido, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar um panorama da utilização da modalidade de educação à distância em duas instituições bancárias públicas brasileiras: a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil.

## **2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO CONTEXTO BANCÁRIO**

Segundo Alves (2009, p.10), a história da EaD no Brasil tem início em 1904, na modalidade de cursos por correspondência, por meio das “Escolas Internacionais”, filial de uma organização norte-americana. Seguindo essa modalidade, surgem os cursos via rádio, inaugurados pela Rádio Sociedade do Rio de Janeiro em 1923, e os ativos Instituto Monitor (1939) e Instituto Universal Brasileiro (1941), qualificando profissionais para diversas áreas do trabalho.

Numa perspectiva evolutiva da EaD, Mugnol (2009) destaca

o desenvolvimento das telecomunicações com meios interativos, a relativa popularização do computador e da internet, proporcionaram novas perspectivas se constituindo em ferramentas importantes para a contínua evolução da EaD, sobretudo após na segunda metade do século XX (MUGNOL, 2009, p.335).

Diante do avanço dos recursos tecnológicos disponíveis para a prática de programas de educação a distância, essa forma de ensino foi incorporando

diferentes terminologias ao longo dos anos, conforme atesta Litto e Formiga (2009, p.45) na Tabela 1:

**Tabela 1:** Terminologias da EaD

TERMINOLOGIA MAIS USUAL	PERÍODO APROXIMADO DE DOMÍNIO
Ensino por correspondência	Da década de 1830 até 1930
Ensino a distância	Décadas de 1930 e 1940
Teleducação	Início da década de 1950
Educação aberta e a distância	Final da década de 1960
Aprendizagem a distância	Décadas de 1970 e 1980
Aprendizagem por computador	Década de 1980
<i>E-learning</i> , Aprendizagem virtual	Década de 1990
Aprendizagem flexível	Início do século XXI

**Fonte:** Litto e Formiga (2009)

Considerando esse contexto, Nunes (1994, p.3) centra o ensino a distância nos aspectos que se seguem: separação física entre o professor e o aluno, que o distingue do ensino presencial; influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc), que o diferencia da educação individual; utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos; previsão de uma comunicação de mão dupla, em que o estudante se beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via; possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização; e participação de uma forma industrializada de educação.

Ghedine e Freitas (2003) apresentam uma definição para EaD:

educação a distância é a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos (GHEDINE e FREITAS, 2003, p.11).

O surgimento de diferentes terminologias, conforme apresentado na Tabela 1, atestam o avanço do conceito da EaD e da utilização dos recursos computacionais para comunicação. Numa perspectiva empresarial, a EaD contribui para a área de treinamento das empresas com o incremento de soluções tecnológicas capazes de sustentar a necessidade de aprendizagem

corporativa a distância, incorporando uma pedagogia cujo pilar é a conectividade (MARTINS, 2009).

Meister (1999, p.13) refere-se à meta das organizações como sendo “fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e se comportam no trabalho”. Nesse cenário de aprendizagem constante, as organizações exploram, dentre outras modalidades de treinamento e capacitação, os mais variados recursos tecnológicos para prover seus empregados do conhecimento e conteúdo necessário para as atividades organizacionais. Assim, as organizações utilizam ferramentas acessíveis como a internet para a criação de plataformas de treinamento a distância.

De acordo com Soeltl (2010, p.165), para se alcançar os resultados propostos em um programa de educação corporativa “todas as mídias de aprendizado são utilizadas, sejam elas presenciais ou a distância (videotreinamento, cartilhas, e-learning), em que o diferencial está no esmero com que os programas são desenhados e desenvolvidos, garantido o total alinhamento aos objetivos traçados”.

Corroborando essa perspectiva, Abbad et al. (2010, p.292) reforçam o crescimento dos programas de educação corporativa baseados em ambientes virtuais que apoiam as tecnologias de comunicação e informação a distância. A adoção dessas ferramentas, de acordo com as autoras, possibilita a adoção do e-learning ou blended learning em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino.

A adoção dessa ferramenta é estimulada por possibilitar o alcance de um grande número de funcionários, mesmo dispersos geograficamente; a racionalização de custos, por suprir o aumento da demanda por formação e treinamento; pela flexibilização do estudo com relação a tempo e locomoção, num cenário de rápida produção de conhecimento e informação e mudanças tecnológicas do mercado de trabalho (KAUFMAN, 2002; PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELLOS, 2008). Em se tratando dos benefícios apontados, faz-

se necessário trazer à luz dessa contextualização, as limitações que os programas de educação corporativa a distância, mais especificamente o e-learning, apresentam.

Em contraponto, por ser uma nova abordagem, o *e-learning* provoca desconfiância por se tratar de uma modalidade interativa que exclui o contato do aluno com o tutor ou professor. Além disso, essa metodologia está sujeita a limitações e falhas tecnológicas por se basear na utilização de recursos computacionais e de rede; pela limitação do aluno no manejo desses recursos; pela falta de disciplina do aluno ou treinando; pela falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilização; e pelo alto investimento inicial nesse projeto (PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELLOS, 2008).

Pimentel e Santos (2003) conceituam *e-learning* como

ferramenta indispensável para prover, de forma rápida, treinamento a profissionais. É a forma de entregar conteúdo via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo Internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando ao treinamento baseado em computador e na Web, caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas (PIMENTEL e SANTOS, 2003, p.2).

Abbad et al. (2010, p.292) conceituam e-learning como “aprendizagem apoiada por recursos da web que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras”.

Pertinente frente às conceituações apresentadas, nota-se semelhanças nas conceituações de educação a distância e *e-learning*, sendo coerente, portanto, apresentar as diferenças existentes nessas temáticas.

Silva (2002) apresenta diferenças conceituais argumentando que a educação a distância se baseia na noção de distância física entre o aluno e o professor, sendo permitido o uso de diferentes meios de comunicação (correspondência postal, rádio, televisão, telefone, fax, computador, internet) que permitem a abordagem educacional. O e-learning é apresentado como uma modalidade de educação a distância pautada pela utilização da internet, cuja comunicação pode ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, para distribuir

rapidamente informações ou promover a interatividade propiciada pela internet para integrar pessoas (SILVA, 2002, p.233)

Ferreira et al. (2007 p.148) diferem a forma síncrona da assíncrona, sendo que na modalidade síncrona os participantes e os instrutores têm dia e horário determinados para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou chat. A modalidade assíncrona se refere a realização de atividades em dia e horário da conveniência do participante, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma.

Abbad et al. (2010, p.293) se referem à questão das interações entre participantes e instrutores, argumentando que “o e-learning e o blended learning incluem interações síncronas e assíncronas. Em cursos mistos, há também encontros face a face entre professores e alunos”. Tal afirmação reforça a utilização, por parte das empresas, da combinação de modelos de treinamento mesclando ações presenciais e a distância.

A utilização das metodologias a distância e sua combinação com ações de treinamento empresariais visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. De acordo com Mugnol (2009) os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, atendem a demanda por educação. O autor ainda ressalta que o atendimento rápido e crescente à demanda por capacitação e treinamento permeia a utilização de meios de comunicação capazes de atingir grandes quantidades de pessoas, associados a tecnologias interativas e metodologias colaborativas.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo principal desta pesquisa é apresentar um panorama da utilização da modalidade de educação à distância em duas instituições bancárias brasileiras, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. De acordo com Gil

(2002, p.17), pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Com vistas a atingir os objetivos propostos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, levando-se em consideração o fato de que a mesma pretende obter e apresentar os dados referentes aos programas de educação à distância de duas instituições financeiras brasileiras. Raupp e Beuren (2003, p.81) destacam que “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Quanto aos meios, a presente pesquisa é documental. Ela utiliza dados extraídos de documentos institucionais das instituições analisadas, como relatórios, balanços, apresentações, registros, planos e estudos realizados a respeito do objeto a que a pesquisa se propõe investigar. Por se tratar de documentos impressos, Gil (2002), ao conceituar pesquisa documental estabelece sua diferença em relação à pesquisa bibliográfica:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p.45).

Com relação à natureza dos dados coletados, os dados pertinentes à investigação proposta são de origem documental, retirados das organizações em estudo. De acordo com Richardson (1999, p.85) o pesquisador pode utilizar “como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos, como livros, periódicos, jornais, mas também, pode recorrer a outras formas de comunicação”.

A pesquisa documental analisou os relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras publicados entre os anos de 2016 e 2017. Os dados coletados que deram suporte à análise dos resultados referem-se ao desempenho dos programas de T&D, a partir do da mensuração das horas de

treinamento realizadas, quantidade de funcionários treinados e distribuição de horas/treinamento de funcionários de acordo com o nível do cargo que ocupam.

De acordo com Neves (1996, p.104), a pesquisa é classificada como qualitativa, pois visa “obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo”. Ainda de acordo com o autor, nas pesquisas qualitativas “é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados”.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na perspectiva de apresentar boas práticas de educação corporativa no Brasil, em especial, no setor bancário, apresenta-se algumas experiências de bancos que atuam no Brasil em programas de educação à distância, realçando organizações do Sistema Financeiro Nacional como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, destacando alguns estudos já realizados que envolvem programas dessa natureza.

O estudo realizado por Almeida (2006), Gerente de Planejamento de Educação da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (CEF), mostra o início da transição do modelo de T&D para universidade corporativa em 1996, por meio de um programa denominado “Crescer”, alicerçado em três grandes pilares: atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional e o foco da gestão em resultados sustentáveis. A ênfase do programa estava na aprendizagem contínua, o que oportunizou a criação da Universidade Corporativa CAIXA. Essa concepção serviu de referencial para a definição do modelo pedagógico, baseado em ações educacionais na modalidade presencial, em espaço físico apropriado, e também a distância, por meio de ações de e-learning no ambiente da intranet e da internet.

Um dos principais obstáculos encontrados à implementação da EaD no processo de capacitação e desenvolvimento dos empregados da CAIXA foi a resistência inicial, em função da prática focada na modalidade presencial, superada pela implementação de um processo de aculturação. Outro obstáculo foram as limitações tecnológicas em razão da indisponibilidade, no mercado, de softwares gerenciadores de aprendizagem (LMS) com capacidade de atender aos números da CAIXA, sendo desenvolvida uma solução interna para suprir essa demanda.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade Caixa (2016), a Universidade Corporativa da Caixa fornece oportunidades de aprendizado e crescimento aos empregados e parceiros, com soluções educacionais sintonizadas aos desafios da estratégia. Em 2016, foram 51,17 horas de treinamento para cada colaborador, com um total de mais de 4,8 milhões de horas de capacitações. Esse número pode ser alcançado mediante implantação de capacitações que utilizavam a plataforma LMS dos programas de T&D desenvolvidos pela instituição bancária.

**Figura 1:** Horas de treinamento da CEF em 2016

CATEGORIA FUNCIONAL	HORAS	EMPREGADOS TREINADOS ATIVOS EM 31/12/2016	EMPREGADOS ATIVOS EM 31/12/2016	MÉDIA DE HORAS TOTAL DE EMPR. ATIVOS
Chefia de Unidade	250.221,53	4.130	4.267	58,64
Dirigente*	423,00	14	37	11,43
Gerencial - Demais FG	1.112.182,39	17.800	18.082	61,51
Não Gerencial	1.915.832,02	38.157	39.503	48,50
Operacional**	1.453.419,60	28.075	30.542	47,59
Profissional***	127.939,40	2.286	2.547	50,23
<b>TOTAIS</b>	<b>4.860.017,94</b>	<b>90.462</b>	<b>94.978</b>	<b>51,17</b>

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade CEF (2016).

No caso do Banco do Brasil (BB), o sistema de educação corporativa existe desde 1965, divididos em: treinamentos presenciais e atualmente com cursos a distância (e-learning), parceria com instituições de ensino e outros eventos de atualização profissional. O modelo pedagógico adotado pelo BB

propõe uma base de registro que cataloga conhecimentos, experiências e habilidades dos funcionários, determinantes para a competente realização dos trabalhos, baseados nas dimensões do Balanced Scorecard (KAPLAN, 1997), e suas perspectivas organizacionais: financeira, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade.

De acordo com Costa Filho (2006, p.35) as ações dos programas de educação corporativa “alinham-se com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil” e, contribuem para a realização da missão do banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

Carbone (2006, p.139) aponta que fatores ligados a redução de custos, aumento do número de vagas e motivação dos funcionários são os principais resultados do ensino a distância. Ainda de acordo com o autor, “além da mudança cultural, o principal desafio da capacitação a distância é a desistência ao longo do curso. Estabeleceu-se que o funcionário que abandonar o curso perde os incentivos e deve ressarcir o banco dos custos totais da vaga”. Os dados obtidos a partir do relatório de Análise do Desempenho do segundo trimestre de 2009 apontam uma participação de 87.545 funcionários com um total de 12.447.694 horas de treinamento.

Destaca-se como programa baseados em metodologias EaD o “Trilha”. Ao fim de 2017, o programa era composto por 15 soluções educacionais (cursos, videoaulas, artigos, cartilhas, entre outros) para discussão sobre o comportamento ético. Destacam-se: Prevenção e Combate à Corrupção, Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, e Conhecendo o Código de Ética e as Normas de Conduta. Por sua relevância, desde 2015, por decisão do Conselho Diretor, os cursos que compõem a Trilha Ética são pré requisito em processos seletivos e para a inscrição dos funcionários em oportunidades para ascensão profissional interna e obtenção de bolsas de nossos Programas de Educação Continuada.

**Figura 2:** Indicadores consolidados de treinamento BB – 2015 a 2017.

Indicadores Consolidados de Treinamentos	2015	2016	2017
Lotação Final	109.191	100.622	99.161
Treinados	107.887	99.999	98.984
Treinamentos	2.043.766	2.275.615	2.937.065
Horas	8.261.981	7.271.306	7.933.426
Percentual de Treinados	98,81	99,38	99,82
Treinamentos por Funcionário	18,72	22,62	29,62
Horas por Funcionário	75,67	72,26	80,01

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade BB (2017).

Com a inclusão e suporte das modalidades EaD, percebe-se que há um aumento das capacitações e horas de treinamento por funcionário, principalmente se levarmos em consideração a diminuição do número de funcionários lotados no período. Destaca-se como política de formação do Banco do Brasil o Laboratório Avançado (Labbs), espaço de desenho e experimentação de projetos e soluções tecnológicas com potencial de inovação radical em nossos processos, produtos e serviços. Cerca de 270 funcionários contribuíram no exercício com o Labbs. Das sugestões apresentadas, aproximadamente 30 resultaram em soluções inovadoras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que as empresas estão migrando suas atividades de T&D para programas de educação corporativa próprios, com conteúdo direcionado ao negócio da organização. No setor bancário, considerando as instituições financeiras analisadas, foi possível verificar que os programas de educação a distância e e-learning têm ganhado espaço em ações de treinamento que buscam capacitar um maior número de funcionários num menor espaço de tempo.

Destaca-se ainda o fato de que os programas de educação corporativa a distância analisados contribuem para estimular o crescimento profissional através de cursos por meio da internet ou da intranet e estão fortemente vinculados com a estratégia organizacional. Nesse sentido, tais aspectos permitiram sua consolidação na empresa, bem como a cultura de cursos a distância e sua integração com outras modalidades de treinamento.

Em consequência do aumento do uso da tecnologia para melhorar o desempenho empresarial, as capacitações à distância no setor bancário se apresentam como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Essa situação permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho.

Cabe destacar que alguns desses programas são indispensável ao cumprimento das políticas de treinamento e capacitação traçadas pela organização em estudo. Ainda é oportuno mencionar que os colaboradores precisam concluir trilhas de aprendizagem para atingirem novos cargos no programa de carreira e para oportunizar novas capacitações.

Deve-se reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. Os programas à distância necessitam de recursos tecnológicos para que o usuário possa acessá-lo. No Brasil, principalmente nas cidades distantes dos grandes centros, o acesso à internet ainda é uma barreira para que colaboradores valham-se desses recursos com efetividade.

Do ponto de vista das limitações do estudo, os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois os programas são específicos e atendem as estratégias das instituições analisadas de acordo com suas particularidades e objetivos. Sugere-se ainda realizar estudo mais detalhado considerando bancos privados que fazem parte do Sistema Financeiro Nacional.

## **REFERÊNCIAS**

ABBAD, G. ZERBINI, T. SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. Estudos de Psicologia (UFRN), v. 15, n. 3, p. 291-298, setembro-dezembro/2010.

ALMEIDA, Janete Núbia Caldas. Do Treinamento à Educação Corporativa: o relato da Transição na Caixa Econômica Federal. 2006. Disponível em <http://www.educor.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1229431430.pdf> Acesso em 10/11/2017.

ALVES, José Roberto Moreira. A História da EAD no Brasil. In LITTO, Fredric & FORMIGA, Marcos (Org.). Educação à distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

BANCO DO BRASIL. Relatório de sustentabilidade. Acesso em 05/06/2018, v. 1, 2017.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de sustentabilidade. Acesso em 05/06/2018, v. 1, 2016.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COSTA FILHO, Ismar F. Conceito de educação corporativa no âmbito dos Fóruns de Competitividade. In: FERREIRA, J. R. e BENETTI, G. O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

FERREIRA et. al. O E-learning Como Instrumento de Educação Corporativa: Um Estudo de Caso. 2007. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=95](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=95) Acesso em 04/05/2018.

GHEDINE, Tatiana; FREITAS, Henrique. A utilização da Educação a Distância via Internet em uma UC: um estudo exploratório. Anais do ENANPAD – Encontro Nacional de Pesquisadores da Administração. Atibaia: SP, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAUFMANN, Josef Nicolas. Turbulências no mundo do trabalho: quais são as perspectivas? (Tradução de Carlos Eduardo Loddo). Revista Serviço Social e Sociedade. v. 9, n. 69. São Paulo: Cortez, p. 30-52, 2002.

LITTO, Fredric & FORMIGA, Marcos (Org.). Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MARTINS, Herbert Gomes. Educação Corporativa: Educação e Treinamento nas empresas. In: LITTO, F.; FORMIGA, M. (Org.). Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education, 2009. p. 224-229.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOURÃO, Luciana. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. Revista de administração contemporânea, v. 13, n. 1, p. 136-153, 2009.

MUGNOL, Márcio. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. Rev. Diálogo Educ., v. 9, n. 27, p. 335-349, maio/ago. 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Cadernos de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 103-113, 1996.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de educação a distância. Revista Educação a Distância n. 4, p. 7-25, Abr. 1994.

PIMENTEL, Cristiane da C.; SANTOS, Neide. E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento. Rio de Janeiro: UERJ, 2003. Disponível em [http://magnum.ime.uerj.br/cadernos/cadinf\\_arquivos/CadIME\\_Neide\\_8.pdf](http://magnum.ime.uerj.br/cadernos/cadinf_arquivos/CadIME_Neide_8.pdf) Acesso em 10/11/2017.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Deborah. Educação Corporativa. Revista do Estudante OnLine: FECAP, 2002. Disponível em [http://www.fecap.br/Portal/arquivos/graduação\\_rev\\_estudante\\_on\\_line/educaçã\\_o\\_corporativa/Deborah\\_Ribeiro\\_Silva.pdf](http://www.fecap.br/Portal/arquivos/graduação_rev_estudante_on_line/educaçã_o_corporativa/Deborah_Ribeiro_Silva.pdf). Acesso em 12/11/2017.

SOELTL, Francisco Antônio (Coord.). E-learning no Brasil: retrospectiva, melhores práticas e tendências – 2010. São Paulo: Qualitymark, 2010.

VASCONCELLOS, Liliana. Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações. Tese (Doutorado).



Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2008. 243p.