



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ALINE SOUZA MARTINS

**APRENDER A APRENDER: A PRÁTICA DE *E-LEARNING* E *E-TRAINING* NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE *CONTACT
CENTER***

**CAMPINA GRANDE - PB
2023**

ALINE SOUZA MARTINS

**APRENDER A APRENDER: A PRÁTICA DE *E-LEARNING* E *E-TRAINING* NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE *CONTACT
CENTER***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para à conclusão do curso de graduação em Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof. Dra. Janayna Souto Leal

**CAMPINA GRANDE - PB
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M379a Martins, Aline Souza.

Aprender a aprender: a prática de e-learning e e-training no desenvolvimento organizacional em uma empresa de contact center. [manuscrito] / Aline Souza Martins. - 2023.

27 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Janayna Souto Leal, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Aprendizado. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Metodologias digitais. I. Título

21. ed. CDD 658.3

ALINE SOUZA MARTINS

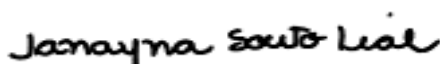
**APRENDER A APRENDER: A PRÁTICA DE *E-LEARNING* E *E-TRAINING* NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE *CONTACT
CENTER***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para à conclusão do curso de graduação em Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 31/10/2023.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Janayna Souto Leal (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Laura Maria Aguiar Costa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe, pelo amor, suporte,
confiança e orgulho, dedico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 E-LEARNING	7
2.2 E-TRAINING	8
2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	9
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 A PRÁTICA DO <i>E-LEARNING</i>	12
4.2 O DESDOBRAMENTO NO <i>E-TRAINING</i>	14
4.3 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	17
4.4 QUADRO RESUMO COM OS PRINCIPAIS ACHADOS	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICE A	26

APRENDER A APRENDER: A PRÁTICA DE *E-LEARNING* E *E-TRAINING* NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE *CONTACT CENTER*

Aline Souza Martins¹

RESUMO

O aprendizado remoto deixou de ser uma tendência e passou a ser uma realidade nas organizações, com isso reflexões e questionamentos surgem acerca do efeito no desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, o presente estudo objetivou analisar a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e do *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*. Metodologicamente, a pesquisa aderiu a abordagem qualitativa e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas direcionadas a 12 respondentes. O método utilizado foi o da análise de conteúdo com as seguintes categorias: a prática do *e-learning*; o desdobramento no *e-training*; e o desenvolvimento organizacional. Os resultados demonstraram que a empresa está alinhada com as metodologias digitais, capacitando e desenvolvendo continuamente os seus funcionários visando a resiliência organizacional frente às constantes mudanças no ambiente em que está inserida.

Palavras-chave: Aprendizado. Desenvolvimento organizacional. Metodologias digitais.

ABSTRACT

Remote learning has ceased to be a trend and has become a reality in organizations. Reflections and questions therefore arise about its effect on organizational development. In this sense, this study aimed to understand employees' perceptions of the application of e-learning and e-training in organizational development in a contact center company. Methodologically, the research took a qualitative approach and data was collected through structured interviews with 12 respondents. The method used was content analysis in the following categories: e-learning practice; deployment in e-training; and organizational development. The results show that the company is aligned with digital methodologies, continuously training and developing its employees, with a view to organizational resilience in the face of constant changes in the environment in which it operates.

Keywords: Learning. Organizational development. Digital methodologies.

1 INTRODUÇÃO

A formação profissional é um tema que tem ganhado notoriedade nos últimos anos dentro e fora das organizações, pois não é de hoje que as qualificações curriculares e experiências profissionais são diferenciais competitivos na hora de se candidatar a uma vaga ou, um crivo na escolha por parte das organizações. Logo, como forma de se adaptar às mudanças que ocorrem

¹ Discente do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. E-mail: aline.souza.martins@aluno.uepb.edu.br

com rápida frequência, as empresas têm buscado pela formação continuada dos seus colaboradores e o uso de ferramentas digitais vêm se destacado, principalmente após o período pandêmico, por meio de plataformas e programas que ensinam e atualizam processos, competências ou habilidades necessárias às respectivas atividades dos colaboradores.

Logo, uma das práticas vigentes (e mais acessíveis) em questão é o *e-learning*. Segundo Vagarinho (2018), o *e-learning* está associado à posse e a utilização das ferramentas mais avançadas para a aplicação do conhecimento que possibilite aos estudantes maior flexibilidade e facilidade nos seus aprendizados. De maneira geral, o *e-learning* é a disponibilização do conhecimento utilizando internet, *desktop* ou *smartphone*, podendo ser síncrono ou assíncrono, desde que se adapte à rotina e espaço do estudante.

Em adição, surge também o *e-training* como opção de formação continuada via digital. Para Pimentel e Gonçalves (2019), o *e-training*, ou treinamento corporativo, possui foco na educação dos colaboradores em competências básicas, técnicas e comportamentais de forma estratégica para o cumprimento dos objetivos organizacionais, bem como o alinhamento e direção para os próximos passos e planos de ações. O surgimento da ‘Universidade Corporativa’, como alternativa no processo de formação, decorre da necessidade de capacitação do público interno de acordo com as estratégias da empresa em todos os setores, baseado nas competências necessárias no momento em questão (TEIXEIRA; KLUG, 2012).

Mediante as ações empreendidas para formar e capacitar colaboradores, mesmo que no âmbito digital, desponta o desenvolvimento organizacional, com a premissa de mudar as pessoas por meio do aprendizado (*e-learning*) e treinamento (*e-training*) planejados que atendam às exigências do ambiente interno e externo. Além disso, a qualidade do desenvolvimento pode ser mensurada por meio da sua cultura na prática e perpetuação dos princípios e valores norteadores (OLIVEIRA *et al.*, 2019). Dessa maneira, é possível entender que a qualidade do *e-learning* e *e-training* irão definir e delimitar o desenvolvimento de uma organização. Quanto mais recursos tecnológicos forem agregados, considerando uma maior eficácia, mais rapidez a organização terá de se adequar às condições de mercado.

Assim, este estudo apresenta a seguinte problemática de pesquisa: **qual a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e do *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*?** Considerando este questionamento, o trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e do *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*. Atrelados a este, estão ainda os objetivos específicos, que são: (i) Identificar as metodologias de *e-learning* adotadas em uma corporação de *contact center*; (ii) verificar os procedimentos de *e-training* utilizados em uma organização de *contact center*; (iii) examinar o desenvolvimento organizacional de uma empresa de *contact center* na execução do trabalho remoto.

O presente artigo se justifica devido à pretensão de corroborar com o âmbito acadêmico e organizacional, apresentando por meio da pesquisa a importância e crescimento da modalidade de aprendizado e treinamento virtual para o desenvolvimento das empresas. Entre os anos de 2011 à 2021, a busca pela educação superior para adultos à distância cresceu cerca de 474%, de acordo com Censo da Educação Superior 2021, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e pelo Ministério da Educação (MEC). Essa mudança nos padrões de consumo da educação dos adultos brasileiros indica fortemente uma mudança nos hábitos gerais de aprendizado.

Já no âmbito organizacional, Nuys (2021) aponta que, de acordo com relatório de pesquisa realizada em 2021 pela plataforma LinkedIn, especializada em network, recrutamento e seleção, 60% dos funcionários entrevistados apontavam que o *e-learning* apoiaria em mudanças de cargo dentro de suas respectivas organizações. Ainda sobre a pesquisa, identificou-se que os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento entrevistados esperam gastar 73% mais em *e-learning* do que com educação híbrida (NUYS, 2021). Tal perspectiva aponta uma tendência das organizações em

busca da efetividade na aplicação dos seus conhecimentos no âmbito digital, por meio de ferramentas como o *e-learning* e o *e-training*, bem como a utilização deles em vantagem competitiva e estratégia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 E-LEARNING

O *e-learning* é caracterizado pelo uso de tecnologias digitais como a Internet como suporte para o processo de ensino-aprendizagem, podendo ser nas modalidades presencial ou à distância. Significados estes que reforçam a visão unânime de que este modelo é identificado como valioso suporte na educação em geral, sem exceções ou conteúdos específicos (FREITAS et al., 2016). Espíndola (2020) já afirma que o *e-learning* pode ser definido como o uso de ferramentas digitais no processo de ensino e aprendizagem, tendo a internet como ponto de suporte e podendo ocorrer presencialmente ou na modalidade à distância.

A utilização do *e-learning* tem se tornado uma das maneiras mais práticas de resolver dilemas na educação, em sua maioria, ligados a disponibilidade dos usuários e infraestrutura adequada para aplicação dos conteúdos. Em escolas e instituições de ensino superior (IES) no período da pandemia, bem como nas organizações, apoiando na capacitação dos colaboradores, a utilização desse processo tem apoiado a disponibilização síncrona ou assíncrona, que de acordo com Cruz *et al.* (2017), garante a qualidade, rapidez e prática, o que possibilita assim, na redução de ruídos nocivos a absorção do conhecimento.

Dentro das organizações, a necessidade de capacitação constante levou a busca pelo modo mais adequado, a qual os funcionários precisam ter disponibilidade, ambiente físico e tutor, fazendo com que o fator estratégico nas retiradas se tornasse uma ameaça para conclusão, bem como efetividade dos conteúdos. Nesse contexto, Teixeira e Klug (2019) apontam a customização e escala como sendo benefícios e devido a isso, as empresas adotaram (e continuar a adotar) o modelo de educação via *e-learning* para transmissão de conhecimento, justificada por todos os desafios anteriores e apoiada pelos fatores de tempo, custo e qualidade no processo de formação continuada.

Apesar do exposto, ainda podem surgir interpretações que subjuguem a discrepância do *e-learning* e do EAD (educação à distância). Silva *et al.* (2017) ressaltam que enquanto o *e-learning* está voltado para o aprendizado individual, sem necessidade de acompanhamento por um tutor, por exemplo, a EAD é a aplicação do ensino-aprendizagem ao qual o professor e aluno não estão no mesmo ambiente ou de forma assíncrona, em que há troca entre o expositor do conhecimento e quem o recebe. Dessa maneira, o *e-learning* é uma modalidade que pode ser aplicada na educação à distância, sendo ela a aprendizagem realizada por meio de recursos da internet mundial, combinando recursos multimídias, como vídeo, áudios, imagens entre outros elementos, reforça Silva et al. (2017).

Não obstante, a adoção do *e-learning* apresenta uma tendência de aumento do seu uso nas organizações, isso se deve a rapidez da aplicação, redução dos obstáculos que possam ocorrer durante uma capacitação com grande público, menor custo e maior autonomia para que os colaboradores aprendam no seu ritmo e tempo ideal (MARTÃO; DEMAJOROVIC, 2019).

2.2 E-TRAINING

O treinamento baseado em tecnologia envolve atividades de aprendizado realizados em computador ou dispositivos portáteis como smartphones e tablets, que de acordo com Zahm (2000), normalmente é efetuado via internet e outros meios de disseminação e comunicação multimídia. Hoje popularmente conhecido como e-training, essa metodologia de aplicação de treinamentos passa por inovações e abrange cada vez mais dispositivos conectados a internet global. Karon (2000) reforça que o *e-training* pode ser autodirigido, disponibilizado em qualquer lugar, sendo menos dispendioso e reduzindo custos.

Não é de hoje que a educação corporativa é palco de inúmeras discussões acerca da aquisição de conhecimento dos profissionais empregados. A limitação de tarefas e habilidades dentro de um cargo já não é mais atrativo ou vantajoso para as empresas, que buscam dia após dia o desenvolvimento do seu capital humano. Para Welter e Vieira (2019), a aplicação das novas tecnologias são cada vez mais necessárias para proporcionar um aprendizado rápido e colaborativo, ao considerar os aspectos inerentes à nova era nas empresas, objetivando o desenvolvimento de seus funcionários continuamente no cenário profissional e de suas competências.

Hoje, a capacitação denota uma necessidade da mudança decorrente de uma promoção, contratação, incremento das tarefas em um cargo ou para aquisição de novos conhecimentos e habilidades cuja empresa identifica como estratégica. Entretanto, de acordo com Cruz *et al.* (2017), houve um momento em que as capacitações ocorriam sob demanda, mais precisamente para a mudança de cargo ou tarefa, sem nenhum interesse em desenvolvê-los para outros fins. Ainda de acordo com o autor, essa mudança ocorreu devido a compreensão estratégica das organizações que, para conseguir o perfil de um profissional com todas as exigências necessárias, seria dispendioso no quesito de tempo para encontrar e dinheiro para contratar e oferecer incentivos compatíveis com os títulos, por isto, as organizações voltaram seus olhares para dentro e identificam que o mais vantajoso seria promover internamente as capacitações necessárias de maneira recorrente.

Para Araújo, Abbad e Freitas (2017), o significado do treinamento está voltado às ações com ênfase na melhoria contínua do trabalhador no que tange o desempenho de suas funções, já o desenvolvimento está ligado ao crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, sem relação com suas tarefas diariamente executadas ou futuras.

Posteriormente desafios referentes à carga horária, recursos tecnológicos e físicos foram encaminhando os treinamentos corporativos para o formato à distância por meio de um ambiente virtual dispondo de ferramentas que possuem a finalidade de “informar, treinar, capacitar e interagir com os colaboradores, fornecedores e clientes, em diferentes níveis da organização.” (TEIXEIRA; KLUG, 2012, p. 2), que somou para a criação das universidades corporativas, as quais são referências no e-training dentro das organizações.

À vista disso, a migração do treinamento para o virtual, tornando-se *e-training*, traz para o educando possibilidades e para as organizações uma redução de custos com a capacitação continuada e, reforçado pelo fato da geração nascida entre 1980 e 2000 ser considerada totalmente inserida no mundo digital, é preciso que a construção de carreiras seja realizada com ferramentas e abordagens compatíveis (MARANGONI, 2021).

Para Pimentel e Gonçalves (2019), a educação a distância dentro das organizações propiciou a facilidade ao acesso e a colaboração para a construção do conhecimento. Ressaltam ainda que o trabalho e o aprendizado estão correlacionados devido ao incentivo à qualificação e desenvolvimento profissional praticado e encorajado pelas organizações.

Entretanto, para que ocorra a capacitação mesmo que na modalidade virtual (*e-training*), é necessário que haja a utilização de ferramentas ou plataformas que possibilitem o acesso ao conhecimento remoto, como o Hangouts e Skype (SELLA, 2018), bem como celulares e computadores para acessar plataformas terceirizadas, as quais as organizações podem contratar para desenvolver um tema ou processo a ser repassado de forma adequada para quem assiste.

Não obstante, dificuldades dentro do processo de *e-training* com ou sem tutor podem ocorrer quando o treinando possui pouca afinidade com a utilização das plataformas ou ferramentas básicas como computadores, afirmando baixo conhecimento tecnológico ou nos casos em que o material ou conteúdo aplicado não entregou totalmente a compreensão necessária para a absorção do conhecimento e pode ser necessária a presença de um tutor (PIMENTEL, GONÇALVES, 2019).

Para Pimentel e Gonçalves (2019), apesar dos desafios que possam ser identificados no processo de *e-training* é altamente válida sua aplicação dentro das organizações, pois além dos benefícios para a empresa, há a adequação necessária para o colaborador que está prestes a receber a capacitação, destaca ainda que devido a facilidade intrínseca ao processo de aprendizado virtual, há maior possibilidade de ascensão na carreira e valorização do corpo de profissionais internos.

2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

No Brasil, entre os anos de 60 e 70, o fortalecimento da linguagem administrativa dentro das organizações fez com que a preocupação com a modernização e mudanças no cenário demandasse a maneira mais adequada para tratar da mudança e reaprendizado dos colaboradores, que resultou na popularização do Desenvolvimento Organizacional, bem como na identificação de sua legítima importância para as empresas (BARBOZA; VALADARES, 2021). Desde este momento, até os dias atuais, o conceito de Desenvolvimento Organizacional vem sendo difundido e melhor compreendido por todos a quem interessa, além de que ferramentas e formatos para apoio estão em constante descobrimento.

Neste sentido, Barboza e Valadares (2021), entendem que o conceito de Desenvolvimento Organizacional está diretamente relacionado à busca de diferenciais competitivos e agradabilidade do ambiente de trabalho, decorrente do entendimento das mudanças necessárias e da capacidade de mudança e reaprendizado dos seus colaboradores de forma coletiva.

Houve um tempo em que o Desenvolvimento Organizacional era utilizado para apontar alternativas que apoiassem a eficácia e eficiência durante a sociedade industrial apenas, mas hoje ela representa a busca por alternativas que trabalhem diferentes perfis, visto que devido ao cenário ao qual as organizações se encontram, suas características devem ser policêntricas (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). Entende-se então que, devido ao dinamismo do mercado, ao qual as organizações estão inseridas, denotam a necessidade do desenvolvimento em diversas frentes para que todos os perfis necessários de colaboradores sejam igualmente desenvolvidos, respeitando suas individualidades.

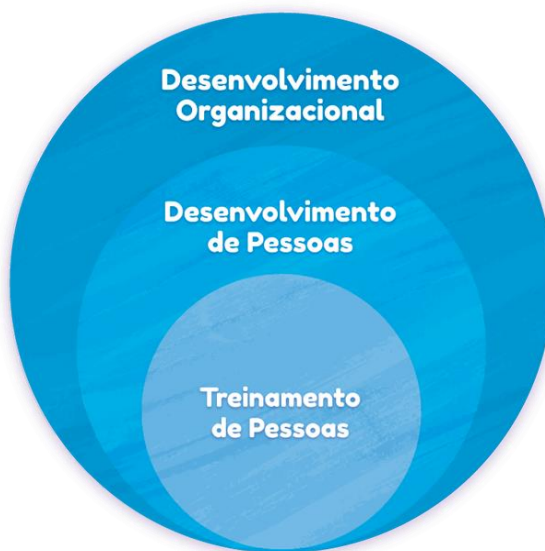
Para Macena e Carvalho (2022), o termo ‘Desenvolvimento Organizacional’ é utilizado na administração como alento para proporcionar o desenvolvimento dos talentos internos com atenção à evolução individual e dessa forma os colaboradores se beneficiam através dessas atividades como treinamentos para desenvolver suas habilidades. Sob esta afirmativa, concebe-se que o Desenvolvimento Organizacional almeja o desenvolvimento dos seus colaboradores e que é importante que eles identifiquem e compreendam que a organização, apesar da questão estratégica, enxerga potencial a ser trabalhado em cada indivíduo, gerando assim uma identificação de valor pessoal e compromisso com os processos que visam esta evolução.

Na visão de Moura, Barbosa e Lopes (2020), o Desenvolvimento Organizacional está sempre em busca da melhoria na resolução de dificuldades relacionadas a renovação organizacional, por meio da utilização da Gestão de Pessoas no diagnóstico e administração da cultura interna, valorizando as pessoas e gerando satisfação agregada ao ambiente de trabalho e ferramentas que atendam às necessidades de cada um.

Dadas as definições, alguns quesitos podem ser aliados à efetividade do Desenvolvimento Organizacional, conforme ressalta Gonçalves (2021), as pessoas são estritamente necessárias para

que processos e modelos sejam implementados, bem como os treinamentos e monitorias enquanto ações. O treinamento por sua vez é fundamental para que as estratégias sejam alcançadas dentro das organizações, devido aos métodos de capacitação que apoiam este fator, porém necessitam de um planejamento bem elaborado e maneira contínua e atualizada (CAMPOS; LIMPER, 2018), a sua evolução, pode ocasionar, organicamente, um quadro de desenvolvimento, tanto nas pessoas como na organização, conforme aponta a figura 1.

Figura 1 - Evolução do Desenvolvimento Organizacional



Fonte: Marras (2016).

No entendimento de Macena e Carvalho (2022), a motivação é um pilar para a realização do Desenvolvimento Organizacional, justificado pelo fato de que os colaboradores podem atuar diretamente no desempenho das empresas quando encontram-se motivados, tornando a execução de suas tarefas com mais diligência e compromisso. Isto posto, compreende-se que a motivação é um pilar que influencia completamente a efetividade dos processos de Desenvolvimento Organizacional, quanto mais motivados, maior entendimento da necessidade de mudança e evolução, ocorrendo proporcionalmente quando há baixa motivação.

A necessidade de promover constantemente oportunidades de desenvolvimento, bem como atividades para que os resultados desse trabalho contínuo sejam postos em prática é crucial, além do preparo e motivação dos talentos internos para que haja cada vez mais a busca pelo crescimento e entendimento de que, apenas dessa maneira é possível crescer profissionalmente e evoluir suas habilidades (MACENA; CARVALHO, 2022).

De maneira geral, o Desenvolvimento Organizacional assume nuances relacionados ao modo em que é assemelhado, mas a visão em comum está ligada ao fato da necessidade de o capital humano participar ativamente de todo o processo e percebe-se que este é um ponto de atenção para as organizações. Fatores como treinamento e motivação estão tão associados ao Desenvolvimento Organizacional, quanto ele mesmo ao desempenho das empresas, que precisam ser estratégicas e utilizar da Gestão de Pessoas para enxergar e trabalhar as individualidades estrategicamente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e do *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória descritiva. De acordo com Fernandes *et al.* (2018), o estudo exploratório proporciona que o problema de pesquisa seja de familiaridade do pesquisador, considerando a necessidade de aprofundamento diante do fenômeno ao qual se buscam explicações, consequências e suas causas, servindo como ponto de partida para futuras pesquisas. A pesquisa descritiva necessita de um planejamento quanto aos métodos e técnicas, uma vez que objetiva identificar e compreender a relação entre variáveis, considerando não apenas o entendimento inicial, mas também analisando, descrevendo e interpretando os dados e fatos (FERNANDES *et al.*, 2018).

Isto posto, a natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa que, de acordo com Proetti (2017), denota a necessidade de compreender e explicar detalhadamente o comportamento dos objetos de estudo, prezando pela qualidade das informações, desenvolvendo teorias e os elementos utilizados são concebidos pelo objeto de pesquisa, em forma de palavras e ideias que juntos formam um raciocínio teórico.

No que tange a técnica, a investigação caracteriza-se como um estudo de caso, visto que ela se concentrou em uma empresa de *contact center* que atua na cidade de Campina Grande - PB. Menezes *et al.* (2019) explicam que este meio procura, de forma generalista, trazer à luz as causas de um caso específico, porém considerando todas as suas nuances.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas desenvolvido por meio do *software* Google Forms de forma estruturada, encaminhada via aplicativo WhatsApp, com a finalidade de garantir maior conforto no preenchimento, de acordo com suas disponibilidades.

O roteiro de entrevistas composto por 9 questões, com a modalidade estruturada que se encontra no final deste artigo, disponível no apêndice A, foram fundamentadas com base na revisão bibliográfica dos autores selecionados. Mazucato *et al.* (2018), entende que as perguntas estruturadas são utilizadas pelo pesquisador em um roteiro pré-estabelecido ao qual modificações em sua escrita ou ordenação das questões não é permitida.

Para a escolha dos sujeitos de pesquisa, foi realizada a seleção por conveniência devido ao fato da pesquisadora ter conhecimento e facilidade de acesso a possíveis entrevistados dentro da população da pesquisa. Os demais sujeitos foram selecionados posteriormente, utilizando a técnica *snowball sampling*. Segundo Bockorni e Gomes (2021), essa técnica pode ser conhecida como “bola de neve” e é caracterizada quando há uma rede de referências utilizadas para compor a amostra de uma pesquisa, auxiliando em situações de temas delicados ou dificuldade de acesso ao grupo em questão. A escolha da técnica pondera que a pesquisa visa compactar grande número de pessoas em determinado grupo, bem como detalhamento das informações para aprofundamento no tema.

Considerando a discrição e privacidade dos participantes envolvidos na pesquisa, bem como possibilitando maior conforto e liberdade para suas afirmações, foram utilizados pseudônimos tanto para os entrevistados quanto para a empresa escolhida para a pesquisa em questão, a qual receberá o nome Alfa. O quadro 1, a seguir, apresenta o perfil dos 13 sujeitos entrevistados nesta investigação. Visando a fidelidade na transcrição das entrevistas, foi empregado na análise dos resultados o recurso do *Ipsis Litteris*.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na organização

Entrevistado 01	Feminino	26 anos	Ensino Médio	Atendente de Telemarketing	7 anos e 7 meses
Entrevistado 02	Masculino	23 anos	Ensino Médio	Atendente de Telemarketing	4 anos
Entrevistado 03	Feminino	25 anos	Ensino Superior	Atendente de Telemarketing	4 anos
Entrevistado 04	Masculino	46 anos	Ensino Médio	Auxiliar de Pessoas - RH	9 anos
Entrevistado 05	Feminino	29 anos	Ensino Médio	Atendente de telemarketing	8 anos
Entrevistado 06	Feminino	29 anos	Ensino Médio	Analista de Pessoas - RH	2 anos
Entrevistado 08	Masculino	19 anos	Ensino Superior	Supervisor de Pessoas - RH	8 anos
Entrevistado 09	Masculino	21 anos	Ensino Superior	Instrutor de Treinamento	11 meses
Entrevistado 10	Masculino	26 anos	Ensino Superior	Monitor de Qualidade	2 anos e 9 meses
Entrevistado 11	Feminino	26 anos	Ensino Médio	Instrutora de Treinamento	7 anos
Entrevistado 12	Masculino	28 anos	Ensino Médio	Instrutor de Treinamento	7 anos

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para a análise de dados, foi empregado o método de análise de conteúdo que, de acordo com Flick (2013), é necessária a utilização de técnicas de categorização após a realização da coleta de dados, ou seja, as declarações transcritas devem ser organizadas sistematicamente. As categorias da pesquisa, definidas *a priori*, serão: i) a prática do *e-learning*; ii) o desdobramento no *e-training*; iii) o desenvolvimento organizacional. Suas escolhas foram baseadas com base no levantamento bibliográfico do referencial teórico.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa atua no segmento de *Contact Center* voltada, especificamente, para consultorias de atendimento e tecnologia com foco em atendimento e relacionamento com clientes. Possui 31 anos de atuação no mercado, 17 unidades distribuídas em 07 estados e 11 cidades do Brasil. Seu portfólio de clientes variado abrange desde empresas de telefonia e serviços de internet, corporações bancárias, empresas de tecnologia, *e-commerce* e *delivery online*.

Para a realização do estudo, foi utilizado como base a seleção de sujeitos de uma das 17 unidades, situada em Campina Grande/PB. Para o resultado, a seguir, foram extraídos de uma série de 9 questões de cunho qualitativo, elaboradas e aplicadas nesta entrevista (que se encontra disponível no Apêndice A), de acordo com as categorias propostas anteriormente citadas, a fim de captar a percepção dos colaboradores sobre as práticas do *e-learning* e do *e-training* e como elas estão relacionadas com o desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*.

4.1 A PRÁTICA DO E-LEARNING

Resgatando os conhecimentos trabalhados, de acordo com o questionamento 1, “*Na sua perspectiva, quais são os meios existentes de adquirir aprendizado na empresa em que trabalha?*”, algumas das respostas coletadas foram:

Entrevistado 01: “Temos uma **plataforma EAD** que é utilizada para disponibilizar todo e qualquer novo conteúdo que surge na operação, é um material em EAD que disponibiliza as informações **necessárias** sobre o conteúdo **facilitando** o aprendizado.”

Entrevistado 05: “Temos as ferramentas de apoio para **processos** internos, temos outras plataformas que estão sempre **atualizadas** para **conhecimento** de cada segmento e uma **universidade corporativa** digital.”

Entrevistado 06: “**Universidade corporativa** e **plataforma** interna, porém em cada setor existem plataformas **diferentes** para **agregar** conhecimento de acordo com o produto atendido.”

Entrevistado 08: “Existem **plataformas** internas de aprendizagem EAD, usando **recursos** como vídeos, apresentações em *Power Point* interativas, **avaliações** de **conhecimento** e de reação.”

Diante do entendimento dos entrevistados, é possível identificar que existe fortemente arraigado a percepção deles a utilização de plataformas digitais de aprendizado, bem como é unânime que há entendimento da distinção da utilização delas categoricamente. Essa categorização distingue as plataformas Internas sendo: Aprendizado do Produto ao qual cada colaborador está alocado e que reforçam os processos internos inerentes às suas atividades diárias e as de Aprendizado Humano como exemplo da universidade corporativa, que reforçam códigos de conduta internos e trabalham as habilidades profissionais individualmente de acordo com sua própria necessidade.

Considerando que a entrevista foi realizada com colaboradores de diversos departamentos e cargos, é possível perceber que a empresa conseguiu implementar assertivamente as plataformas de aprendizado digitais dentro da rotina e entendimento das necessidades profissionais de seus colaboradores, uma vez que não houve resposta diferente que denota o não conhecimento de suas plataformas digitais.

No mesmo passo, também há entendimento da facilitação da aplicação da aprendizagem na utilização dessas plataformas digitais que, de acordo com Cruz *et al.* (2017), há garantia da qualidade, rapidez e prática que possibilita a aplicação do conhecimento com a redução de implicações para a absorção dos conteúdos.

No que tange ao segundo questionamento que versa sobre a importância da utilização de ferramentas ou plataformas digitais para o aprendizado em sua empresa, foram elencados alguns dos relatos dos entrevistados:

Entrevistado 01: “Muito importante para a grande maioria que atende em *home office*, não precisa se deslocar presencialmente para empresa para fazer um curso que tem durabilidade em média 15 a 20 minutos. Facilita o **aprendizado** para esse pessoal, até porque o **conteúdo** é bem **detalhado**.”

Entrevistado 03: “As ferramentas digitais são extremamente importantes para compreender e adquirir conhecimentos sobre **inovações** de **procedimentos** do dia a dia do atendimento, **implementação** de sistemas, **reciclagem** sobre tópicos/assuntos que precisam ser revisados e, além disso, temos acesso também **conteúdos** que agregam no nosso âmbito profissional.”

Entrevistado 06: “Todos conseguem se capacitar com maior facilidade, desenvolvendo **habilidades** e **técnicas** para melhorar seu **atendimento** ou relacionamento.”

Entrevistado 10: “É importante porque permite um acesso **flexível** a uma ampla gama de **recursos** de **aprendizado**, como cursos *online*, vídeos, materiais interativos e fóruns de discussão. Isso possibilita uma aprendizagem no próprio **ritmo** e que se mantenham atualizados com as últimas informações relevantes para suas áreas de **atuação**.”

Diante das respostas apresentadas pelos entrevistados é possível compreender que há pertinência na utilização das ferramentas ou plataformas digitais para o aprendizado nas empresas, pois os colaboradores entendem a necessidade do aprendizado para o desdobramento de suas atividades bem como, a forma que o meio digital agrega, uma vez que trazem com mais facilidade a inovação, a implementação, o desenvolvimento, a revisão de processos e a flexibilidade para tal.

Destacam igualmente que os conteúdos disponibilizados atendem não somente às suas funções diárias, assim como ao aperfeiçoamento profissional e curricular dos colaboradores, reforçando o pensamento de Teixeira e Klug (2012) sobre a importância desse montante no aperfeiçoamento profissional, alinhado com as estratégias da empresa, baseados nas competências necessárias para o momento em questão.

Considerando também que os entrevistados entendem a diferenciação de ritmos de aprendizado, o que reduz ainda mais as desigualdades na absorção dos materiais, tal panorama confirma o argumento de Martão e Demajorovic (2019) sobre a redução dos obstáculos e a maior autonomia para que os colaboradores aprendam no seu compasso e tempo idealmente adequados. Também apontado a necessidade de revisitar os processos ou materiais que tenham interesse ou necessidade sem o auto deslocamento, a adoção da prática *e-learning* apoia a redução dos desafios de tempo, custo e qualidade na formação continuada, conforme aponta Cruz *et al.* (2017).

Referindo-se ao questionamento 3, que aborda a avaliação dos entrevistados a utilização dos recursos digitais para a aquisição de conhecimento na Organização, foram destacadas as seguintes declarações:

Entrevistado 03: “Satisfatória, pois nessas **plataformas** digitais conseguimos ter o acesso ao conteúdo a qualquer **momento** se estiver disponível, conseguimos **revisar** novamente algo que já vimos para retirar **dúvidas**, e todo o **conteúdo** disponível nessas ferramentas digitais são materiais com intuito de ser **autodidata** garantindo que grande maioria consiga compreender o que tá sendo abordado.”

Entrevistado 08: “Existem alguns pontos **técnicos** que podem ser melhorados, principalmente quanto a otimização da **navegabilidade** nas **plataformas**. Eventualmente, esses meios digitais apresentam travamentos que limitam a usabilidade e comprometem a **experiência** do usuário.”

Entrevistado 11: “Ótimo, os recursos são disponibilizados tanto para uso na sua **jornada de trabalho**, que se organizada de forma adequada conseguimos realizar cursos e adquirir **conhecimentos** acerca de um tema desejado, quanto também é disponibilizado **fora** da nossa jornada, assim, caso não conseguirmos acessar na empresa, podemos fazer cursos em outros **ambientes** sem **prejudicar** nossa rotina no trabalho.”

Entrevistado 12: “Necessários. Inibem **problemas** como espaço físico, tempo. Facilita a inclusão de mais pessoas e deixa **dinâmica** a **transmissão** das informações.”

A partir do exposto, no que tange às respostas dos entrevistados, é identificado que as plataformas de aquisição de conhecimento digitais são importantes e satisfatórias, uma vez que garantem o aprimoramento massivo dos colaboradores dentro e fora das organizações, sem que a rotina de trabalho seja minimamente prejudicada e conseqüentemente seus resultados individuais. Apesar de poder ser entendida como uma maneira ‘industrializada’ de ensinar a aprender e capacitar os colaboradores, devido ao uso extensivo dos meios de comunicação para a reprodução técnica dos materiais, conforme apontam Cruz *et al* (2017), a qualidade dos conteúdos aplicados não se mostra criticável como precária ou pouco atrativa e entendível, considerando os argumentos dos entrevistados.

Conforme destaca Espíndola (2020), o *e-learning* está relacionado com o uso de plataformas digitais, sustentadas pela internet de forma presencial ou à distância, porém o ponto de qualidade, não dos conteúdos disponibilizados, mas sim dessas plataformas tecnicamente falando precisa ser considerado. Dessa forma, apesar de não haver *déficits* nos conteúdos, a navegabilidade pode ser prejudicada devido a travamentos que limitam a usabilidade e podem comprometer a experiência do aprendiz.

4.2 O DESDOBRAMENTO NO E-TRAINING

Em relação ao questionamento 4, “*Qual a sua percepção sobre a aplicação de treinamentos de Reciclagem ou Universidade Corporativa?*”, seguem algumas das declarações coletadas:

Entrevistado 01: “Essencial, toda e qualquer nova **área** precisa de um **treinamento** para terem a **base** do que irá se tratar aquele setor, assim também como os **novos conteúdos** sobre **mudanças** que sempre ocorrem, sendo totalmente necessário o **treinamento.**”

Entrevistado 06: “Nas **plataformas digitais**, os colaboradores conseguem **ver e rever conteúdos** e reforços de forma mais **prática.**”

Entrevistado 07: “De grande importância, pois conseguimos **diminuir a curva de aprendizado** dentro dos processos necessários.”

Entrevistado 11: “É de grande valia, uma vez que você recebe **treinamentos** de reciclagem, por exemplo, que são **oportunidades** para receber **atualizações** sobre determinados produtos, tirar **dúvidas** sobre procedimentos ao qual não temos tanta **segurança** em executar, aprender sobre termos e significados, etc.”

A partir do exposto nas respostas dos entrevistados, supõe-se que há uma divisão clara entre os conteúdos voltados aos reforços dos processos de trabalho e aqueles que visam o desenvolvimento das habilidades profissionais, tendo a Universidade Corporativa como pilar do desenvolvimento profissional, que atua sob demanda para que o usuário escolha os recursos que deseja exercitar e evoluir.

Reforçam ainda a importância da atualização dos conteúdos com base nas tendências, tecnologias, práticas e desafios de cada setor ou área de atuação no mercado. Diferente dos conteúdos voltados para as práticas de trabalho diárias, cujos conteúdos são obrigatórios, a Universidade Corporativa surge como apoio profissionalizante, iniciado unilateralmente pela escolha do colaborador, ao qual pode montar sua estratégia de desenvolvimento personalizada com base no que deseja e sob demanda, conforme falado anteriormente. Dessa maneira, mesmo que a organização disponibilize uma plataforma com os mais variados temas e atualizações conforme as necessidades de mercado, dependerá unicamente de o colaborador escolher iniciar sua jornada de aperfeiçoamento.

Sendo assim, a procura e realização do aperfeiçoamento profissional, por meio dos treinamentos ou conteúdos disponíveis nas plataformas corporativas agregam ao currículo dos colaboradores, para mais, Pimentel e Gonçalves (2019) ressaltam que além de diversos benefícios proporcionados pela aplicação de treinamentos no meio digital, um deles é a maior possibilidade de ascensão profissional e valorização internas frutos do encorajamento e incentivo realizado pelas próprias corporações.

O questionamento 5 buscou identificar a forma em que os conteúdos aplicados nos treinamentos dentro das plataformas corporativas têm agregado ao currículo profissional dos colaboradores. Abaixo estão algumas das afirmações:

Entrevistado 03: “Em relação a reciclagem, nos atualiza sobre procedimentos e processos referente ao atendimento, já a **universidade corporativa** ela sim agrega ao meu profissional pois disponibiliza **conteúdos direcionados.**”

Entrevistado 08: “Sim, tendo em vista que a grade de cursos é **diversa**. Por esse motivo, serve como base para adquirir conhecimento profissional em **várias áreas**. No entanto, alguns materiais não atingem o objetivo por estarem com o **conteúdo defasado.**”

Entrevistado 10: “Sim, pois esses treinamentos oferecem oportunidades para os profissionais se **atualizarem** com as últimas **tendências, tecnologias e práticas do setor**. Além de aprimorar suas **habilidades**, permanecerem relevantes em um ambiente em constante **mudança** e resolver **desafios** com maior **eficiência.**”

Entrevistado 11: “Tem agregado na minha carreira principalmente por **conteúdo** acessados na **universidade corporativa**, pois, lá encontro temas para meu **desenvolvimento pessoal** e também **profissional**, ao realizar os cursos, tento pôr em prática no meu dia a dia, para que assim eu tenha uma evolução constante e consiga **alcançar os objetivos** que estabeleço.”

A partir das respostas apresentadas pelos entrevistados, é possível compreender que a percepção sobre a aplicação dos Treinamentos de Reciclagem ou Universidade Corporativa são essenciais para a continuidade do desenvolvimento de suas tarefas diárias. Considerando o meio digital de aplicação desses treinamentos, os colaboradores elencam que há uma flexibilidade quanto ao ritmo de aprendizado, uma vez que os conteúdos podem ser revisitados quando necessário, o que reforça as táticas corporativas de nivelamento quanto a afirmativa de que o aprendizado é subjetivo.

Ao compreender que o mercado é um meio de constantes mudanças, os entrevistados mostram-se alinhados quanto a necessidade de estarem sempre atualizados, não somente, mas também dos seus processos inerentes ao laboral, quanto a importância da velocidade com que a curva de aprendizado é realizada. A tríade de conteúdo, meio e tempo aparece para a geração do valor do aprendizado corporativo, que resulta no domínio e desenvolvimento completos das tarefas diárias de cada colaborador, ao passo que quanto mais se sabe sobre os processos, mais seguramente eles são realizados.

A preocupação dos colaboradores em estarem atualizados tanto dos processos quanto nas competências, é um reflexo das exigências de mercado que são espelhadas internamente para as empresas, reforçando a necessidade da criação das Universidades Corporativas como alternativa do processo de formação profissional que, conforme Teixeira e Klug (2012), decorre da necessidade de capacitação interna alinhado com a estratégia atual das organizações.

A sexta questão versa sobre a opinião dos colaboradores em relação aos treinamentos aplicados nas ferramentas digitais e foram destacadas as seguintes declarações:

Entrevistado 07: “Excelente, pois permite uma maior **flexibilidade** de horário e permite uma maior **independência do estudante**.”

Entrevistado 08: “Treinamentos EAD **democratizam o processo de aprendizagem**, pois permitem que o aluno vença **barreiras logísticas**, com deslocamento e disponibilidade.”

Entrevistado 10: “Positiva, porque acredito que as ferramentas digitais oferecem uma série de **vantagens**, como **flexibilidade** de horário e local, acesso a uma **variedade** de conteúdos e interatividade.”

Entrevistado 11: “Se aplicados corretamente são **eficazes**, devido a **necessidade** de ter que juntar o máximo de pessoas em um curto espaço de tempo, para conseguir atingir resultados, o EAD vem sendo a **solução** para essa problemática, mas, em contrapartida, o treinamento a distância para ter **efeitos positivos**, precisa ter **elementos** que faça com o que o aprendiz **absorva** o conteúdo, podemos citar: chamar **atenção**, mostrar que o conteúdo tem **relevância**, ter partes **lúdicas** e mostrar a **importância** do material, pontos que deixam a desejar em grande parte dos treinamento hoje.”

Diante do exposto nas declarações dos entrevistados, constata-se a conscientização unânime no que tange aos entraves de tempo, deslocamento e disponibilidade dos recursos de aprendizado, considerando que parte do público realiza trabalho em regime de *home office* e parte presencialmente, caso os treinamentos não fossem realizados nas plataformas digitais, o nivelamento do conhecimento passado e aprendizado adquirido estaria em risco. Para que o aprendizado nas organizações funcione, todos devem ter a sua disposição recursos universais que possibilitem a democratização da aprendizagem.

Isto posto, reforça a ponderação de Marangoni (2021) acerca do leque de possibilidades para os colaboradores e as organizações como redução de custos para a educação continuada, bem como da compreensão sobre a construção das carreiras com ferramentas e abordagens compatíveis para o público, em evidência nascidos entre 1980 e 2000 e adiante, fato este que conversa com o cerca de 91% do público da pesquisa em questão, apoiando a visão dos entrevistados sobre a avaliação positiva da aprendizagem no digital.

Em contrapartida, essa democratização não garante que o processo de aprendizagem seja excelente, uma vez que elementos como qualidade dos materiais, relevância, ludicidade e importância dos conteúdos ainda não são variados o suficiente para satisfazer as necessidades de aprendizado dos que a utilizam. O investimento para gerar qualidade na entrega desses elementos deve ser maior do que os esforços de disponibilizar massivamente conteúdos relevantes. Apesar dos percalços, conforme apontam Pimentel e Gonçalves (2019), existem benefícios referentes a adequação necessária dos colaboradores bem como a facilitação do processo de aprendizado virtual, que validam positivamente sua aplicação.

4.3 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

No que concerne à questão 7, “*Os temas disponibilizados dentro das plataformas digitais na sua organização possuem relevância na intenção de proporcionar diferenciais competitivos?*”, foram destacadas as seguintes conclusões dos entrevistados:

Entrevistado 01: “São temas dentro dos assuntos que utilizamos todos os dias, então passa a ser bastante importante para um **atendimento assertivo**.”

Entrevistado 07: “Sim, atualmente os temas disponibilizados estão focados em somar no **perfil profissional** e atualizando conforme as **necessidades do mercado**.”

Entrevistado 10: “Sim, os temas nas plataformas digitais podem proporcionar **diferenciais competitivos** devido à relevância atualizada, desenvolvimento de **habilidades** específicas, aprendizado **personalizado**, atração de talentos e estímulo à **inovação**.”

Entrevistado 11: “Sim. Na maioria dos temas abordados visam na **evolução do trabalhador**, e se usados adequadamente, vão influenciar no crescimento de cada colaborador, assim, destaques **diferentes** começam a ser formados e podem criar alertas nos demais membros da equipe.”

De acordo com as afirmações acima listadas, por unanimidade, os colaboradores apontam que os temas disponíveis para treinamento nas plataformas da empresa contribuem positivamente para a criação dos diferenciais competitivos de mercado, assim como a melhoria no atendimento da empresa e a construção diferenciada do perfil profissional de seus colaboradores, bem como os diferenciais internos dentro do próprio corpo de funcionários que estejam buscando aperfeiçoamento e acabam sendo reconhecidos e tomados como referência de inovação e desenvolvimento de suas habilidades.

Conforme Macena e Carvalho (2022), o Desenvolvimento Organizacional busca e proporciona o desenvolvimento individual dos talentos internos, beneficiando-os por meio das aplicações de atividades práticas e treinamentos, para que essa evolução ocorra antes mesmo da atuação de fato no cargo desejado. Nesse sentido, é preciso que os colaboradores entendam que além das estratégias organizacionais, há também o olhar sobre o potencial individual e assim o incentivo para que o ambiente possa se tornar uma incubadora de talentos cada vez mais completos.

Além disto, Macena e Carvalho (2022) reforçam que nesse ciclo de desenvolvimento e oportunidades de crescimento internas, há o fator de motivação como combustível, impactando nos objetivos individuais e profissionais, diligência e compromisso dos trabalhadores, impulsionando mais uma vez as corporações pela sua força motriz que é a mão de obra qualificada.

A questão 8, buscou identificar, do ponto de vista dos entrevistados, se as metodologias de aplicação de conhecimento têm atendido às necessidades da empresa. Abaixo estão listadas algumas explicações:

Entrevistado 02: “Sim, porque tem melhorado o atendimento e reduzindo a **insatisfação** dos funcionários, pois é mais simples realizar os cursos de forma **EAD**.”

Entrevistado 03: “Sim, pois através das ferramentas digitais a empresa consegue **garantir** que um grupo **maior** de colaboradores consigam ter **acesso** a determinado conteúdo ao mesmo momento.”

Entrevistado 08: “De forma geral sim, mas com **ressalvas**. O uso dos meios digitais na **difusão** do conhecimento corporativo é **efetivo**, porque **facilita o acesso** ao conteúdo, e supera **barreiras logísticas** que por vezes impediam a aplicação do conteúdo. Além disso, o EAD viabiliza certa **flexibilidade** no aprendizado, como a possibilidade de **revisar** determinados assuntos de interesse. Por outro lado, as ressalvas residem principalmente nos **gargalos técnicos**, mas também nos gargalos de conteúdos. Quanto a parte técnica, a falta **otimização das plataformas** quanto a navegabilidade limita a experiência de uso e, conseqüentemente, dificulta o aprendizado. Quando a parte do conteúdo em si, a falta de **atualização/defasagem** de alguns conteúdos compromete a qualidade de aprendizado. No entanto, essas oportunidades podem ser **sanadas** com um maior **investimento** em tecnologia e também maior cuidado com a **manutenção** e **curadoria** dos materiais.”

Entrevistado 11: “Sim. Como muitas das vezes não temos **tempo** de parar e realizar momentos de **aprendizado presencial**, devido a nossa própria rotina de trabalho, torna-se mais **viável** a realização de cursos através do método digital, assim, todos se **desenvolvem** de acordo com o tempo livre e realiza com a **organização** do seu próprio tempo seja na sua jornada de trabalho ou não.”

Diante das respostas coletadas, é possível constatar que os entrevistados entendem que a capacitação dos colaboradores da empresa é benéfica para empresa e o empregado. mutuamente, cujas organizações reduzem custos agregados a educação continuada, como tempo, espaço físico, suporte individual e planejamento, o que acaba gerando uma redução na insatisfação do seu corpo de funcionários no deslocamento e nas barreiras logísticas e de aprendizado individual.

Entretanto, oportunidades de melhorias podem ser elencadas quanto a qualidade e curadoria dos materiais aplicados em treinamentos nas plataformas virtuais, principalmente relacionados a conteúdos de aplicação prática na rotina de trabalho, ou seja, ligados aos processos e procedimentos usuais. Essas desatualizações ou incompletudes podem gerar lacunas nos conteúdos absorvidos durante as capacitações, assim como na curva de aprendizado e segurança na realização das rotinas.

Para que as corporações possam atingir suas estratégias pelos olhos do Desenvolvimento Organizacional, os treinamentos, as monitorias e ações realizadas são fundamentais, desde que haja um planejamento elaborado, contínuo e atualizado conforme apontam Campos e Limper (2018), do contrário, dificuldades podem aparecer durante a jornada estratégica.

Aliado a isto, Moura, Barbosa e Lopes (2020), afirmam que as organizações estão sempre em busca da melhoria na resolução das dificuldades, fatores como valorização das pessoas, aumento da satisfação, adequação e curadoria das ferramentas e meios de aprendizado internos são grandes aliados, o que reforça a preocupação das organizações com a capacitação interna e a visão dos entrevistados consonante sobre a percepção das mesmas como um impacto positivo ao uso das metodologias de aplicação de conhecimento.

Para encerrar, o questionamento 9 traz em sua seção a seguinte indagação: “*Você acredita que as empresas têm buscado desenvolver os seus profissionais além das suas funções?*”. A seguir foram elencadas algumas das contribuições feitas pelos entrevistados, para sanar o questionamento acima:

Entrevistado 07: “Sim, atualmente é frequente a **necessidade** de crescimento interno dos profissionais para **refletir** no **desenvolvimento** geral da empresa.”

Entrevistado 08: “Sim, pois é uma **tendência** que os profissionais tenham cada vez mais **conhecimento interdisciplinar** e capacidade de atuar na **resolução de problemas** em diferentes áreas.”

Entrevistado 10: “Sim, empresas buscam desenvolver profissionais **além de suas funções** para incentivar o **crescimento** e criar um ambiente de **aprendizado contínuo**.”

Entrevistado 11: “Sim. Cada vez mais as empresas **incentivam** os colaboradores a buscarem conhecimentos **além de suas áreas**, creio que é mais confiável a **evolução** do trabalhador para outros cargos dentro de sua própria empresa, pois, além de já ter um prévio conhecimento sobre as **tarefas** desenvolvidas pelo mesmo, **incentiva** e **cativa** os demais a se destacarem e buscarem também uma **evolução**, gerando resultados para si mesmo e conseqüentemente para empresa em questão.”

A primeira correlacionando com o próprio crescimento interno, que demanda uma mão de obra ainda mais qualificada em outras habilidades e atitudes, técnicas ou não, o que incentiva fortemente a busca por capacitações e desenvolvimento profissional, apoiando com isto a manutenção dos resultados individualmente resultando em um todo. A segunda frente está ligada ao interesse corporativo de desenvolver seus profissionais para resolução de problemas complexos, que necessitam de uma gama de habilidades para tal, espelhando que de certa forma a influência do mercado dinâmico impacta diretamente as necessidades das organizações e os interesses profissionais dos seus empregados.

Conforme destacam Fontoura e Tenório (2020), houve um momento da história corporativa que o Desenvolvimento Organizacional era utilizado apenas para apoiar as tarefas em sua realização de forma eficaz e efetiva, o que para a sociedade industrial como foco na produção massiva e incessante, baseada nas necessidades ainda não tão personalizadas do mercado funcionaram por um período. Passando para o cenário atual em que as organizações se encontram em meio a um mercado altamente dinâmico, surge a necessidade da busca e incentivo plural de perfis, partindo do Desenvolvimento Organizacional, para tornar as corporações policêntricas e completas, adaptáveis e dispostas a lidar com situações e problemas desafiadores e complexos.

4.4 QUADRO RESUMO COM OS PRINCIPAIS ACHADOS

Este tópico apresenta no quadro 2 o resumo dos principais resultados descobertos nas categorias exploradas nas entrevistas realizadas.

Quadro 2 - Resultados encontrados nas categorias analisadas.

Categorias	Subcategorias	Códigos	Principais Resultados
A Prática do <i>E-learning</i>	Identificação dos meios de aquisição de aprendizado na empresa.	Plataforma EAD; Necessárias; Facilitando; Atualizadas; Conhecimento; Universidade Corporativa; Plataforma; Diferentes; Agregar; Recursos; Avaliações; Conhecimento.	A identificação dos meios de aquisição do aprendizado foi trazida de uma forma muito bem entendida quanto ao foco no digital, o que reforça a visão de que os meios digitais são bem difundidos ao público interno. Esse público consegue identificar os recursos utilizados e as diferenças quanto aos tipos e finalidades.
	Análise da importância das ferramentas e plataformas digitais utilizadas para o aprendizado na empresa.	Home office; Aprendizado; Detalhado; Inovações; Procedimentos; Implementação; Reciclagem; Conteúdos; Habilidades; Técnicas; Conteúdos; Flexível; Recursos; Aprendizado; Ritmo; Atuação.	De maneira geral, a avaliação dos colaboradores entrevistados foi de notável importância, quando avaliado sobre as ferramentas e plataformas digitais utilizadas pela empresa para o aprendizado.

	Avaliação no que tange a utilização dos recursos digitais para aquisição de conhecimento na organização.	Plataformas; Conteúdo; Momento; Revisar; Dúvidas; Autodidata; Técnicos; Navegabilidade; Jornada de trabalho; Conhecimentos; Ambientes; Prejudicar; Problemas; Dinâmica; Transmissão.	A avaliação da utilização dos recursos utilizados para proporcionar o conhecimento na organização foram em sua maioria positivas, entretanto, foi ressaltado por um entrevistado em sua declaração, que algumas oportunidades técnicas existem e podem interferir na experiência do usuário.
O Desdobramento do <i>E-training</i>	Avaliação da aplicação de treinamentos de reciclagem e universidade corporativa.	Área; Treinamento; Base; Novos conteúdos; Mudanças; Plataformas digitais; Ver e rever conteúdos; Prática; Diminuir a curva de aprendizado; Oportunidades; Atualizações; Dúvidas; Segurança.	Por unanimidade os entrevistados avaliam positivamente a aplicação de treinamentos ou conteúdos da Universidade Corporativa devido a praticidade e flexibilidade sob demanda do usuário.
	Identificação dos treinamentos dentro das plataformas digitais como agregado ao currículo profissional.	Universidade Corporativa; Conteúdos direcionados; Diversa; Várias áreas; Conteúdo defasado; Atualizarem; Tendências; Tecnologias; Práticas do setor; Habilidades; Mudança; Desafios; Eficiência; Desenvolvimento pessoal; Profissional; Alcançar os objetivos.	Todos os entrevistados concordam que os conteúdos aplicados em treinamentos agregam em seu currículo profissional, sendo internamente nas suas rotinas de trabalho com as atualizações e reforços, bem como nas habilidades gerais que os profissionais de mercado buscam para se destacar e manterem-se relevantes.
	Avaliação sobre a aplicação de treinamento utilizando as ferramentas digitais.	Flexibilidade; Independência do estudante; Democratizar o processo de aprendizagem; Barreiras logísticas; Vantagens; Flexibilidade; Variedade; Eficazes; Necessidade; Solução; Efeitos positivos; Elementos; Atenção; Relevância; Lúdicas.	É possível mensurar que a avaliação do ponto de vista dos entrevistados sobre a aplicação de treinamentos utilizando as ferramentas digitais é positiva devido a democratização do processo de aprendizagem e eficácia, entretanto ressalvas sobre o formato de aplicação, estratégias e domínio de público também são consideradas.

O Desenvolvimento Organizacional	Análise dos temas disponibilizados dentro das plataformas digitais na geração de diferenciais competitivos	Atendimento assertivo; Perfil profissional; Necessidades do mercado; Diferenciais competitivos; Habilidades; Personalizado; Inovação; Evolução do trabalhador; Diferentes.	Todos os entrevistados enxergam a busca da organização por desenvolvimento de diferenciais competitivos contra seus concorrentes quanto na diferenciação de seus colaboradores, sempre sintonizados com as necessidades de mercado, inovações e evolução do trabalhador no cunho intelectual e efetivo.
	Identificação das metodologias no atendimento das necessidades da empresa	Reduzindo a insatisfação; EAD; Garantir; Maior; Acesso; Ressalvas; Difusão; Efetivo; Facilita o acesso; Flexibilidade; Revisar; Gargalos técnicos; Otimização das plataformas; Investimento; Manutenção e curadoria; Tempo; Aprendizado presencial; Viável; Desenvolvem; Organização.	O entendimento da satisfação da organização referente às metodologias por ela empregadas é unânime entre os colaboradores entrevistados, pois conseguem enxergar que ao gerar benefícios para seus colaboradores, também gera para si próprios, porém com o cuidado da curadoria de todas as etapas que constituem essas metodologias, ferramentas e plataformas, para que não haja prejuízos no caminho rumo ao aprendizado.
	Análise da busca das empresas pela busca do desenvolvimento dos seus colaboradores além das funções primárias	Necessidade; Refletir; Desempenho; Tendência; Conhecimento interdisciplinar; Resolução de problemas; Além de suas funções; Crescimento; Incentivam; Além de suas áreas; Evolução; Tarefas; Incentiva e Cativa.	Na visão geral dos colaboradores entrevistados, as empresas buscam sim pelo desenvolvimento de seus colaboradores fora das “paredes” da empresa, uma vez que além de suas funções primárias, os conteúdos focam e incentivam para além de suas atividades, possibilitando um complemento quando se trata de quem já estuda determinada área, ou como inovação no perfil profissional com um tema que é novo para outros.

Fonte: Elaboração própria (2023).

É relevante destacar que a importância do estudo não é o de assemelhar ou comparar a empresa as demais do segmento, mas sim compreender como, à sua maneira, tem oportunizado o uso *e-learning* e *e-training* para o desenvolvimento organizacional e entendimento das particularidades inerentes ao tema ao destacar as principais descobertas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a aplicação de conhecimento e treinamentos utilizando-se do meio digital e como são percebidos pelos colaboradores em uma empresa de *contact center* na cidade de Campina Grande-PB. Para tal, elaborou-se a seguinte problemática: **qual a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e do *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*?**

Para responder a este questionamento, foram elencados três objetivos específicos. No primeiro deles, identificar as metodologias de *e-learning* adotadas pela empresa estudada, foi possível verificar que os meios de aquisição de conhecimento estão realmente inseridos no digital. Dessa forma, a organização utiliza de ferramentas internas universais ou plataformas fornecidas pelos clientes contratantes para aprimoramento, reciclagens e outros conteúdos que possam agregar no perfil profissional de seus colaboradores, bem como garantir que procedimentos padrão e normas sejam igualmente entendidas e seguidas por eles. De maneira geral, os entrevistados estão alinhados e inseridos nessa dinâmica da educação a distância e reagem positivamente, apesar da variada faixa etária de seus funcionários. Uma percepção de grande relevância é que tanto a empresa quanto os seus colaboradores enxergam benefícios que superam as barreiras agregadas ao meio tecnológico, como necessidade de curadoria das plataformas e materiais, proporcionando que haja uma democratização no que tange a aquisição de conhecimento.

No tocante ao segundo objetivo específico, verificar os procedimentos de *e-training* utilizados na organização analisada, identificou-se que a organização já aplica, em sua maioria, treinamentos nas plataformas digitais, com ou sem auxílio de um instrutor, com temas variados que partem de preparação técnica para o desempenhar de suas atividades diárias, temas de relevância na comunidade profissional atual e desenvolvimento e aprimoramento de habilidades diversas, sob demanda de quem está consumindo e de seu interesse profissional. Por unanimidade, os colaboradores entrevistados enxergam que os treinamentos são importantes para a atualização do profissional em todas as esferas, dentro e fora da organização e, principalmente, possibilitando a flexibilidade e respeitando o ritmo do usuário. Além disto, a organização tem proporcionado para os colaboradores um desenvolvimento profissional para que eles possam se destacar no mercado e, por conseguinte, para que a empresa esteja constantemente atualizada, com profissionais cada vez mais capacitados.

No terceiro objetivo específico, examinar o desenvolvimento organizacional na empresa estudada, foi constatado que o incentivo de levar toda a empresa para o meio digital, com foco no desenvolvimento flexível quando se trata do número de funcionários, é estratégica e bem sucedida, ao passo que os entrevistados enxergam não apenas como sendo uma necessidade organizacional, mas também uma adaptação ao cenário atual e pós-pandêmico no trabalho remoto acentuado. Cabe salientar que a organização, pela ótica dos entrevistados, tem suas necessidades atendidas e gera diferenciais competitivos ao desenvolver seus colaboradores, além de suas funções primárias, dando oportunidades de evolução profissional e ascensão na carreira.

E, por fim, no que diz respeito ao objetivo geral, analisar a percepção dos colaboradores na aplicação do *e-learning* e *e-training* no desenvolvimento organizacional em uma empresa de *contact center*, mostra que a empresa está alinhada e bem direcionada com as metodologias apontadas, buscando capacitar seus colaboradores de maneira continuada, em busca da

transformação profissional do seu corpo de funcionários, tornando-a numa organização conectada às necessidades e mudanças do mercado. Fatores estes que demonstram que a organização estudada, apesar de seus trinta anos de existência, conseguiu adaptar-se à evolução tecnológica, que com o passar do tempo, influenciou a maneira com que o ensino e a educação foram efetivamente praticados, implementando as metodologias à distância com uso da internet, beneficiando tanto a si própria como aos seus funcionários. Considerando que as organizações buscam a redução de custos sem impacto na qualidade de seus serviços, assim como o bem estar de seus colaboradores, que reflete também na produtividade, é possível entender que os benefícios têm superado as barreiras trazidas pela tecnologia por uma visão unânime.

O estudo, sob o olhar acadêmico, corrobora para expansão do entendimento da percepção e execução prática das implementações das metodologias *e-learning* e *e-training* nas corporações, assim como a importância que se tem dado ao aprendizado profissional, que são base para o desenvolvimento das pessoas e tarefas vitais para o funcionamento das organizações. Para a administração, concerne na gestão de pessoas e indicadores, uma vez que se trata do desenvolvimento do capital humano, assegura o cumprimento dos processos e resiliência organizacional frente às constantes mudanças de seus *stakeholders*, tendo em vista que no cenário atual, a tecnologia tem permeado parte fundamental da vida dos profissionais. Com relação à sociedade, destaca-se a importância na formação do pensamento de um profissional estudante, que tendo ou não alguma especialidade profissional, dentro das organizações, estará em constante aprendizado com possibilidades de aprofundamento ou mudanças nos objetivos de aperfeiçoamento.

Sobre os fatores limitadores desta pesquisa, ressalta-se a coleta das informações da pesquisa, considerando que o cenário pós-pandêmico as organizações ainda praticam a modalidade de trabalho *home-office*, aderida durante o período da pandemia de COVID-19. Para tal, foi realizado um roteiro de entrevistas estruturadas (via *Google Forms*) que, em alguns casos, os entrevistados não aprofundaram suas contribuições ao responderem o roteiro, aumentando a quantidade de entrevistados necessários para a sua saturação e consequente viabilização da pesquisa.

Como sugestão para estudos futuros, orienta-se realizar uma análise da efetividade dos treinamentos realizados dentro de plataformas digitais em relação ao desempenho de suas funções ou evolução profissional curricular dentro e fora das organizações. Considerando que o resultado obtido no estudo realizado, sob a ótica dos colaboradores entrevistados é positivo, entretanto, necessária de curadoria, podendo ser explorada em outros segmentos como financeiro, comércio e indústrias. A mesma temática pode ser também realizada com a adoção da abordagem quantitativa, trazendo dados que possam auxiliar as empresas nas tomadas de decisões, acerca do segmento que a educação corporativa deve/pode tomar, para que seja ainda mais assertiva e benéfica para empresas e colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. C. Santos Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, Thais R. Avaliação de Aprendizagem, Reação e Impacto de Treinamentos Corporativos no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasil, v. 35, p. 1-11, 2017.

BARBOZA, H. F.; VALADARES, L. P. A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA QUALIDADE DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. **Revista científica FETES, BRASIL**, v. 2, ed. 1, p. 01-09, 2021.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, BRASIL**, v. 22, ed. 1, p. 01-09, 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Ensino a distância cresce 474% em uma década.** [S. I.]: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep, 04 nov. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/ensino-a-distancia-cresce-474-em-uma-decada#:~:text=Em%202021%2C%20foram%20mais%20de,queda%20de%208%2C3%25>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CRUZ, J. A. S. *et al.* A utilização do e-learning como ferramenta na educação corporativa. **Anais... 40º Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação–Intercom.** Curitiba. p. 1-10. 2017.

CAMPOS, L. G. Análise dos resultados de programas de treinamento e desenvolvimento organizacional. In: CAMPOS, Lucas Gettens de. **Análise dos resultados de programas de treinamento e desenvolvimento organizacional.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Sinop, Mato Grosso, Brasil, 2018.

ESPÍNDOLA, L. H. **Desenvolvimento de um sistema de E-learning corporativo.** 2020. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2020.

FERNANDES, A. M. *et al.* Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica. **Desafio online**, v. 6, ed. 1, p. 142-159, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** 1. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTOURA, F. B. B. *et al.* Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional, BRASIL**, v. 25, ed. 2, p. 590-609, 2020.

FREITAS, S.; FERREIRA, B.; GARCIA, A.; KURTZ, R. O Efeito da Interatividade e do Suporte Técnico na Intenção de Uso de um Sistema de E-learning. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 45–56, 2017.

GONÇALVES, Ana Claudia Pereira do Carmo. **Os benefícios do treinamento para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar: um estudo de caso.** 2021. 16 p. Trabalho de conclusão de curso (Tecnológico) - Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil, 2021.

GONÇALVES, A. C. P. C. **Os benefícios do treinamento para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar: um estudo de caso.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Paulo, Brasil, 2021.

KARON, R. L. **Bankers go online: Illinois banking company learns benefits of e-training. Elearning.** v.1, ed. 1, p. 38-40, 2000.

MACENA, L. C.; CARVALHO, A. B. **Anais...** Capital humano, motivação e desenvolvimento organizacional no terceiro setor. In: 5º CONEPA 2022 - Salvador/BA, 2022.

MARANGONI, Matheus Matsuda. **Treinamento corporativo: gamificação, engajamento e motivação nos ciclos de aprendizado**. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2022.

MARINHO, M. H. Pesquisa Video Viewers: como os brasileiros estão consumindo vídeos em 2018. *In: Think With Google*. BRASIL, 10 2018. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/video/pesquisa-video-viewers-como-os-brasileiros-estao-consumindo-videos-em-2018/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTÃO, M. A S.; DEMAJOROVIC, J. Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio De Janeiro, v. 20, ed. 3, p. 754-795, 2019.

MAZUCATO, T. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. 1. ed. Penápolis-SP: FUNEPE, 2018.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. **Metodologia científica: Teoria e aplicação na educação a distância**. 1. ed. Petrolina-PE: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

MOURA, R. G.; BARBOSA, M. V.; LOPES, P. L. As teorias de Maslow e Herzberg aplicadas em uma fundição no município de Barra do Paraí como ferramenta de desenvolvimento organizacional. **Revista Valore**, Brasil, v. 5, p. 1-15, 2020.

NUYS, A. V. 2021 Workplace Learning Report. **LinkedIn Learning**, 2021. Disponível em: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2021>. Acesso em: 10 nov. 2023.

OLIVEIRA, D. G. *et al.* Planejamento estratégico e Desenvolvimento Organizacional: Um estudo comparativo entre duas instituições privadas. **Anais... IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Ponta Grossa, Paraná. 2019.

PIMENTEL, J. M.; GONÇALVES, E. B. Treinamentos corporativos por meio da educação a distância: Estudo de caso na empresa SANEPAR - Unidade regional de Antônio da platina. **Mídias na Educação**, BRASIL, v. 1, ed. 1, p. 94-95, 2019.

PROETTI, S. As teorias de Maslow e Herzberg aplicadas em uma fundição no município de Barra do Paraí como ferramenta de desenvolvimento organizacional. **Revista Lumen**, v. 2, ed. 4, p. 1-23, 2018.

SELLA, M. L. M.; CARVALHO, D. F.; PASSOS, A. M.; SILVA, F. Universidade Corporativa e suas Configurações na Formação Laboral: uma Revisão no Contexto Acadêmico e Organizacional. **EaD em Foco**, v. 12, n. 2, p. e1752, 2022.

SILVA, S. W. *et al.* Impactos do *e-learning* em um programa de educação corporativa. **Revista Gestão & Conexões**, Brasil, v. 7, ed. 2, p. 184–202, 2018.

TEIXEIRA, A. V.; KLUG, D. C. Relações da aprendizagem em programas de treinamento e desenvolvimento por meio de ambientes virtuais. **Administração de Empresas em Revista**, BRASIL, v. 3, ed. 17, p. 4-5, 2012.

VAGARINHO, J. P. Dossiê Gestão da Escola Pública. **Educar em revista**, BRASIL, v. 34, ed. 68, p. 271-272, 2018.

WELTER, M. Z. C. S.; VIEIRA. A. M. D. Educação a distância: O uso do *e-learning* na educação corporativa. **Revista Educação**, BRASIL, v. 15, ed. 338, p. 1-17, 2019.

ZAHM, S. **No question about it – e-learning is here to stay: A quick history of the e-learning evolution. E-learning**. v. 1, ed. 1, p. 44-47, 2000

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Perfil dos Entrevistados

Gênero: () Feminino () Masculino () Outro

Idade: -----

Grau de Escolaridade: () Ensino Médio () Ensino Superior () Pós-Graduação

Qual seu cargo atualmente? _____

Quantos anos trabalha na Organização? _____

Parte II – A Prática do *E-learning*

1. Na sua perspectiva, quais são os meios existentes de adquirir aprendizado na empresa em que trabalha?
2. Defina a importância da utilização de ferramentas ou plataformas digitais para o aprendizado em sua empresa.
3. Como você avalia a utilização dos recursos digitais para a aquisição de conhecimento na Organização? Justifique sua avaliação.

Parte III – O Desdobramento no *E-training*

4. Qual a sua percepção sobre a aplicação de treinamentos de Reciclagem ou Universidade Corporativa?
5. Como os conteúdos aplicados nos treinamentos de Reciclagem ou Universidade Corporativa têm agregado ao seu profissional?
6. Qual a sua opinião sobre os treinamentos aplicados por meio de ferramentas digitais (EAD)?

Parte IV – O Desenvolvimento Organizacional

7. Os temas disponibilizados dentro das plataformas digitais na sua organização possuem relevância na intenção de proporcionar diferenciais competitivos? Justifique sua resposta.

8. Na sua opinião, esse tipo de metodologia digital de aplicação de conhecimento tem atendido as necessidades da empresa? Justifique sua resposta.
9. Você acredita que as empresas têm buscado desenvolver os seus profissionais além das suas funções? Justifique seu pensamento.