

O planejamento estratégico como fator crítico de sucesso na implementação de e-learning - estudo exploratório

MSc. Rosana Jacuviske (Unifieo/SP) rosanaj@unifieo.br

MSc. Nivaldo Elias Pilão (Unifieo/SP) pilao@fgvsp.br

MSc. Wylds Carlos Giusti (Unifieo/SP) wyls.giusti@digimex.com.br

Resumo

Este trabalho estuda um cenário da Engenharia de Produção enfocando a gestão de serviços e considera que a área de operações na empresa demanda cada vez mais excelência no seu desempenho, inclusive no setor de serviços, especificamente em bancos. Analisa que o desafio nos bancos, para obtenção dessa vantagem competitiva, requer também, um aprendizado contínuo e corporativo. E-Learning é um conjunto de tecnologias, de aplicações e de metodologias que visa proporcionar uma solução de aprendizado pela Internet. Os Fatores Críticos de Planejamento Estratégico para Implementação são identificados, na literatura, como importantes para que a implementação tenha maior probabilidade de atingir os resultados dela esperados. Como metodologia, adotou-se uma pesquisa exploratória de multi-caso. A pesquisa realizada constatou que os fatores de forte criticidade na implementação nessa dimensão são Criação de Plano Estratégico de Educação e de Treinamento e Constituição de Orçamento para o e-Learning.

Palavras-Chave

Operação em serviços; Planejamento estratégico; E-Learning

1. Introdução

O conceito original de Gestão Industrial, como sendo a área da organização responsável pela transformação de matéria-prima em produto acabado, ficou extremamente ampliado não só porque abriu seu perfil de atuação fixando-se agora tanto na produção de bens como na produção de serviços, mas, principalmente, pela amplitude de alcance muito maior de sua área de influência, se estendendo desde a ponta do fornecimento - com o desenvolvimento de fornecedores, criação de parcerias, até a ponta de consumo – com a logística de distribuição e com os serviços associados.

Mesmo uma análise superficial parece ser capaz de demonstrar que a evolução da “função produção” tem causado verdadeiras revoluções instalando-se, definitivamente, como a questão central da competitividade mundial, permitindo às empresas que através da estratégia operacional assumam ou mantenham a dianteira de mercado. Particularmente as últimas duas décadas são testemunhas oculares disso. Não são poucas as situações em que a ruptura do mercado se deu no âmbito da produção.

Em outra perspectiva, a proliferação do uso do computador, o aumento da velocidade de processamento, o aumento da produção e seu conseqüente barateamento, a criação e disseminação de redes de comunicação, como a Internet, também acabaram introduzindo novas mudanças, criando novos paradigmas, fazendo com que o ciclo produtivo evoluísse interligando-se em suas pontas de consumo e de fornecimento, respectivamente com clientes e fornecedores, gerando uma verdadeira cadeia de valor.

Pode-se afirmar, a partir desse contexto, que se no século XIX as mudanças da “função produção” foram identificadas como “Revolução Industrial”, as do final do século XX, com proliferação do uso da informática ficou conhecida como a “Revolução da Informação” levando a “função produção” para fora dos limites físicos da fábrica, para fora dos limites físicos da empresa, em busca de maiores e melhores oportunidades impulsionando o advento da globalização.

Hoje organizações do mundo todo podem por conta também, ou principalmente pela facilidade de comunicação, adquirir materiais, produtos, treinar pessoas e desenvolver potencialidades, ou mesmo produzir bens e serviços em qualquer parte do mundo e distribuí-los nos mais variados mercados.

Evidentemente que para alcançar tais propósitos faz-se necessário assumir, como afirmam Nakano e Fleury (1998, p. 12), a Engenharia de Produção como uma ciência de escopo absolutamente amplo, como “uma área de conhecimento bastante peculiar dentro das especialidades da Engenharia [que] ao longo do tempo de sua evolução tem ganhado novas áreas do conhecimento”. Em função disto a Engenharia de Produção abre seu escopo em busca de mais um desafio, atuar de maneira decisiva também na gestão de serviços.

Embora se apresente como uma nova área de atuação para Engenharia de Produção, pode-se considerar que há um consenso de que as várias filosofias, conceitos e tecnologias de gestão utilizadas pela manufatura igualmente podem, ou devem, ser usada no setor de serviços. Desta maneira, se um sistema de produção, tem por finalidade a transformação de insumos em produtos, no setor de serviços para a realização de metas organizacionais de lucratividade, permanência no negócio e crescimento, é ainda mais necessário o trabalho cooperativo e em equipe. Portanto, no processo de serviços embora não se tenha um resultado tangível, ele é plenamente passível de medição de desempenho.

O posicionamento da área de operações na empresa perante as características de desempenho requeridas pelo consumidor, que a partir dos trabalhos de Bolwijn e Kumpe (1990) podem ser expressa sob as formas de eficiência em termos de custo, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e inovação, definirão os objetivos a serem alcançados e os padrões de desempenho a serem adotados. A excelência em desempenho em quaisquer destas características só poderá ser alcançada mediante aprimoramento de processos e do pessoal que os opera. Em qualquer uma das características, pode-se estabelecer parâmetros de otimização de resultados e as melhores práticas buscando melhoria constante.

É necessário, portanto um sistema de aprendizado dinâmico que permita que este seja rápido e eficaz. Conforme Gaither e Frazier (2001, p.482) um treinamento num estruturado sistema de comunicação e clima organizacional cooperativo, encorajando a iniciativa individual e fortalecendo o trabalho em grupo, aumenta com a evolução das tecnologias utilizadas no âmbito da operação da empresa.

Assim como em manufatura, também em serviços a visão estratégica deve priorizar produção em escala, ou atendimento por diferenciação. A estratégia de foco, essencial para a sustentação da competitividade faz com que as organizações centrem seus esforços naquilo que o cliente efetivamente deseja.

Atualmente, parece bastante razoável, admitir que a customização assumiu um importante fator de diferenciação e de fidelização de clientes, apresentando-se a partir daí uma aparente

dicotomia: congregar uma estrutura de serviços de massa com o atendimento dos clientes por diferenciação.

Em algumas empresas ou ramos de atividades esta questão apresenta-se ao gestor das operações de maneira muito mais contundente. Nos serviços bancários, por exemplo, há de se congregarem o atendimento de um grande contingente de clientes que buscam personalização para necessidades específicas, portanto a operação deve ser definida através de uma cadeia de valor completa de seus processos.

É necessária a identificação de necessidades atuais e futuras de clientes nas organizações. Nesta fase, as soluções desenvolvidas devem ser apresentadas ao pessoal operacional, e o seu treinamento deve, então, ter o foco nas necessidades dos clientes com as informações pertinentes a cada processo. Devido ao aspecto dinâmico dos produtos do segmento bancário, o e-Learning se adapta a estas necessidades. O aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, característica de processos de serviços, como os usados em bancos, tem o perfil adequado para o desenvolvimento de e-Learning.

2. E-Learning

Se existe uma unanimidade nas empresas é a de que é preciso treinar pessoas conforme afirma. Boog (2001, p. 29). É interessante observar que esse processo tende a ser cada vez mais aprimorado por ferramentas tecnológicas que possibilitam o auto-estudo ou auto-desenvolvimento, bem como, incrementam a interatividade entre os participantes de um curso em qualquer momento e local físico no qual a empresa esteja situada.

Cada vez mais, o conhecimento é reconhecido como um ativo estratégico nas empresas. Ultimamente, torna-se necessário complementar as lacunas de formação educacional e profissional, estimular o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua, transformar as informações organizacionais e pessoais em conhecimento. Isto é agravado devido ao grande fluxo de informações empresariais, que ocasiona, também, a necessidade de renovação constante do conhecimento.

Uma outra perspectiva é que as empresas necessitam buscar o melhor caminho entre continuar proporcionando aos clientes uma melhoria contínua dos serviços e produtos oferecidos no mercado e encontrar novas soluções, ou seja, inovar para o futuro. Este processo requer entre outros fatores, a busca contínua por eficiência e inovação, o que exige um aprendizado ininterrupto entre os parceiros da organização Starkey (1997, p.7).

Um dos processos de evolução do treinamento convencional nas empresas é a educação corporativa. Neste caso, há o envolvimento de clientes e fornecedores, que podem ser virtuais e a utilização de metodologias de ensino a distância e tecnologia da informação. Alguns dos aspectos que favorece esta situação, conforme por Meister (1999, p. 1 a 12), Eboli (1999, p.111) e Chiavenato (2000, p. 519) são:

- Redução do prazo de validade do conhecimento o que demanda que cada vez mais um aprendizado contínuo do trabalhador para construir sua base de conhecimento durante toda a vida e o desenvolvimento de qualificações mais amplas.
- Novo foco na capacidade de empregabilidade, de ocupacionalidade para a vida toda, em lugar de emprego para a vida toda.

Dessa forma, um dos desafios é descobrir novos métodos e novas ferramentas gerenciais que possam ser úteis e ágeis para acelerar a aprendizagem organizacional, e, assim, levar a uma estratégia que represente uma possibilidade de mudança cultural e seja um facilitador na empresa,

E-Learning pode ser considerado um recurso para possibilitar a aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora, nas dependências da empresa ou mesmo fora dela possibilitando a administração, a geração, a coleta e o compartilhamento de conhecimento que pode estar direcionado às competências específicas e à gestão do negócio da empresa. Conforme Rosenberg (2002, p. 25), e-Learning é um conjunto de tecnologias, de aplicações e de metodologias que visam proporcionar uma solução de aprendizado pela Internet ou Intranet.

Esse meio auxilia no controle, na disponibilização e na interatividade dos programas educacionais nas empresas que visam à capacitação, à reciclagem e ao treinamento das pessoas, compreendendo equipes inteiras, parceiros ou clientes.

3. Planejamento estratégico na implementação de e-Learning

Belanger e Jordan (2000, p.172) mencionam que há vários caminhos para viabilizar a estratégia efetiva para desenvolvimento e gerenciamento da implantação de e-Learning. Entre eles, destacam-se o desenvolvimento de planejamento estratégico para o processo de educação e treinamento e a aplicação de gerenciamento técnico de projeto.

Mantyla e Woods (2001, p.419 e 421) identificam as melhores práticas de implementação de e-Learning, a partir de um estudo realizado pela Brandon Hall, em onze empresas americanas. No estudo realizado, apurou-se que as organizações, com melhores práticas investem significativamente em planejamento e em desenvolvimento de estratégia.

Essa necessidade de algum tipo de planejamento é destacada também por Fry (2001, p.237) quando este salienta que “um e-Learning efetivo requer um planejamento de implementação: você pode ter uma incrível oportunidade de criar um ambiente caótico se ele não for estruturado de forma apropriada”. O Planejamento Estratégico considera a necessidade da alocação de recursos e do direcionamento dos líderes da empresa na obtenção dos resultados, conforme Lau (2000, p. 42 e 43).

Assim sendo, o Planejamento Estratégico indica as *condições*, nas quais, o e-Learning é implementado. As condições são constituídas a partir de acordos entre as pessoas envolvidas no processo, e isto pode estabelecer metas à organização, em decorrência de objetivos, valores, prioridades, prazo, orçamento e cultura, dentre outros fatores.

4. Os fatores críticos em planejamento estratégico para e-Learning

As necessidades de educação e de treinamento podem direcionar a um planejamento estratégico na organização e este visa orientar os gerentes nas decisões importantes do investimento a ser realizado. Em tal caso, é preciso considerar as necessidades da organização, as prioridades, as competências e as oportunidades. O Planejamento Estratégico de e-Learning deve indicar os benefícios e o retorno esperado de investimento. Esses fatores envolvem, entre os vários caminhos que viabilizam a efetiva estratégia:

- criação de um plano estratégico de educação e treinamento

- constituição de orçamento para o e-Learning
- identificação de patrocinadores do projeto
- plano de comunicação

A seguir um detalhamento de cada um desses fatores analisados em Planejamento Estratégico.

4.1 Criação de plano estratégico de educação e treinamento

O desenvolvimento do planejamento estratégico no processo de educação e de treinamento e a sua posterior divulgação à organização, foi considerado entre as melhores práticas de implementação de e-Learning em onze empresas americanas, como a Cisco Systems, IBM, Dell Computer, Air Canadá, Shell International, Ernst & Young, entre outras. A partir desse estudo realizado pela Brandon Hall, conforme Mantyla e Woods (2001, p. 421, 424 e 436), essas empresas, em concordância, investem significativamente em planejamento e em desenvolvimento de estratégia e destacam que é necessário:

- Possibilitar que o empreendimento de e-Learning seja considerado como parte do planejamento estratégico global da organização. Desta forma poderá ser constituído um plano que esteja alinhado com a visão da organização, especificando objetivos, extensão, responsáveis e impactos. O plano também necessita direcionar recursos e competências.
- Evidenciar indicadores que destaquem que o treinamento baseado em computador pode reduzir o custo total de treinamento, quando comparado com o treinamento realizado por instrutor em sala de aula.
- Assegurar a importância de um método para disseminar, de forma breve e cuidadosa na empresa, as informações sobre similaridades e diferenças entre o ambiente de e-Learning e a tradicional sala de aula, Belanger e Jordan (2000, p.174 e 175). Além desses fatores, é interessante verificar, também, a possibilidade de adequar conteúdos e práticas à cultura local e à região geográfica dos funcionários a serem treinados. Mantyla e Woods (2001, p.432).

4.2 Constituição de orçamento para o e-Learning

Deve haver, no Planejamento Estratégico, uma relação entre o orçamento previsto e o desenvolvimento de formas de rastreamento da análise dos investimentos realizados. Outro fator a ser analisado é a verificação da quantidade de esforços na condução da iniciativa de e-Learning dos patrocinadores envolvidos no projeto, Belanger e Jordan (2000, p. 172 a 174).

Os esforços dos patrocinadores nas atividades relacionadas ao projeto podem envolver a somatória de muitas horas de atuação, mais uma multiplicidade de trabalhos realizados em prol da implementação na empresa, o que também representam um investimento. Entre as atividades envolvidas temos:

- participação de reuniões de divulgação em várias áreas na organização;
- agendamento de “bate papo” para propagação das idéias entre grupos da própria hierarquia da empresa;
- divulgação informal dos benefícios, nos encontros casuais com outros funcionários;
- atuação em grupos de trabalho, abordando “dicas” de negócio aos cursos;
- participação nos grupos de discussão durante a realização dos cursos;

- participação em eventos externos relacionados à educação a distância.

4.3 Identificação de patrocinadores do projeto

É preciso identificar os patrocinadores do projeto, considerando seus interesses, papéis e responsabilidades. Eles podem influenciar no andamento do projeto e abrangem: gerentes que decidem a própria realização de e-Learning, pessoas que influenciam e controlam as iniciativas, instrutores das atuais salas de aula e, principalmente, grupos de alunos, Belanger e Jordan (2000, p. 172 a 174).

4.4 Plano de comunicação

Belanger e Jordan (2000, p.172 a 174) destacam o emprego de um processo organizacional de comunicação para manter os patrocinadores do projeto informados sobre os progressos e os benefícios de e-Learning. Essa atividade pode dissolver inquietações e discordâncias e assegurar aos gerentes informações sobre o andamento e as mudanças ocorridas no decorrer do projeto. Desta forma, eles podem tomar novas decisões sobre alterações necessárias ao progresso do projeto.

5. Metodologia da pesquisa

Considerou-se nesse trabalho que o potencial de uso de e-Learning em bancos é grande. A abrangência geográfica, a constante alteração de leis e de normas e a própria necessidade da manutenção desse tipo de negócio, através do lançamento de novos serviços e produtos, pode gerar uma organização voltada constantemente ao aprendizado e ao treinamento de seus funcionários.

Esta é uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória utilizando estudo de multi-casos. Houve o emprego de técnicas analíticas para criar categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias, classificar a frequência de eventos diferentes e examinar a complexidade dessas classificações e sua relação calculada por números de segunda ordem, como médias, Yin (2001, p.132).

Ocorreu o emprego neste estudo, do método para coleta de dados *survey*, com enfoque nas atitudes e percepções dos participantes da pesquisa. A escala escolhida para se medir a atitude dos participantes da pesquisa foi a do tipo Likert

A população foi composta por bancos do Sistema Financeiro Nacional. A amostra adotada foi intencional e não-probabilística e considerou-se os bancos que compõem o relatório dos 50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional divulgado pelo Banco Central do Brasil, (<http://www.bcb.gov.br/fis/top50/port/Top502003060P.asp>, acessado em 04/01/04). Fez-se seleção, por conveniência, dos bancos que tivessem mais de 3.000 funcionários, totalizando assim 19 bancos, alvo da pesquisa, os quais empregam 472.922 pessoas de um total de 485.205.

O público alvo foi composto de gestores que atuam com Treinamento e Desenvolvimento na área de Recursos Humanos dos bancos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado e enviado por e-mail aos gestores de RH. Um intenso *follow up* de retorno foi necessário para obtenção dos dados nas empresas participantes.

Observa-se que esse trabalho está diretamente exposto às limitações intrínsecas de métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, pois trata-se de estudo exploratório realizado por meio de multi-casos. No entanto, Yin (2001, p.52) afirma que freqüentemente a evidência resultante de um estudo multi-casos é considerada “mais determinante e o estudo como um todo mais robusto” do que os dados referentes a uma única empresa.

6. Apresentação dos resultados

6.1 Retorno dos questionários

Da pesquisa realizada nos 19 bancos alvo da pesquisa, constatou-se um número expressivo de instituições que não utilizam e-Learning perfazendo 47% dos bancos pesquisados, ou seja, 9 (nove) bancos. Apurou-se também que 42% dos bancos usam e-Learning e em 11% não houve resposta.

Este primeiro resultado dá indícios de que um número significativo dos considerados grandes bancos não estão empregando e-Learning, embora os gestores de RH questionados afirmem que estudos estão sendo realizados neste sentido. Uma outra pesquisa poderia ser realizada, como recomendação, para aprofundar os principais motivos e barreiras que estão dificultando o uso do e-Learning na capacitação contínua do grande contingente de funcionários a serem treinados nos bancos.

Os oito bancos que utilizam o e-Learning possuem entre 3.200 a 83.000 funcionários, conforme dado apurado na questão em aberto sobre quantos funcionários tem o banco pesquisado. Esta informação é interessante, pois supõe que o número de funcionários do banco não é determinante para uso desse recurso.

6.2 Análise geral dos resultados

As tabelas e gráficos gerados pelo SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, deram suporte ao trabalho de análise dos dados. Entre as assertivas analisadas, destacam-se aquelas cuja percepção pelos gestores de RH foi de forte (de 75% a 99%) ou fortíssima (100%) concordância ou discordância.

Os pesquisados têm a percepção que atualmente o e-Learning está mais alinhado com o planejamento estratégico da organização do que no início do projeto. Em futuros trabalhos, poderia ser explorado, na pesquisa, outros aspectos associados ao planejamento estratégico, como, quais são as necessidades de educação e de treinamento que podem direcionar o planejamento estratégico na organização visando orientar os gerentes nas decisões importantes do orçamento a ser realizado e critérios para futura análise sobre retorno do investimento.

Considera-se como prioridade de implementação as agências. Este é um foco importante, pois é nas agências que acontece a atividade comercial dos bancos. A possibilidade de treinar o funcionário das agências antes que o funcionário administrativo pode refletir o uso de e-Learning alinhado às estratégias da empresa.

Por outro lado, constata-se que os gestores de RH não possuem gradativamente mais verbas ao e-Learning. Neste cenário, o investimento em novas tecnologias de infra-estrutura, conectividade, recursos de interatividade dos cursos e aperfeiçoamento de instrutores em

novas técnicas de ambientes de aprendizagem são fatores importantes ao sucesso de implementação. A resposta dos pesquisados afirmando que não possuem aumento de verbas supõe a necessidade de um maior alinhamento do e-Learning com o planejamento estratégico das empresas para liberação de mais investimentos em tendências de mercado, em termos de recursos.

Ressalva-se que há indícios de orçamento voltado para as atividades de e-Learning, pois os pesquisados têm a percepção que ele não foi subestimado. Outro dado apurado na pesquisa foi um grau elevado de concordância que a divulgação dos benefícios do e-Learning pelos formadores de opinião é crítica. Isto pode refletir a existência de um plano de treinamento alinhado ao planejamento estratégico da organização identificando quem são, na empresa, os formadores de opinião. Em futuros trabalhos poderão ser considerados: o vínculo, as barreiras e as ações efetivas entre os formadores de opinião, os principais executivos da empresa e os patrocinadores e os funcionários de nível gerencial, na implantação desse recurso.

A assertiva sobre comunicação apurou que promover comunicação eficiente mantém os patrocinadores informados sobre o progresso e os benefícios do E-Learning; porém os respondentes dividem-se em dois grupos distintos, ao julgarem se a comunicação está ou não consolidada ao nível de toda empresa: 50% acredita estar e 50% discorda.

Em estudos futuros, como sugestão, poder-se-ia abordar o grau de importância de determinados canais de comunicação para criação de um clima organizacional facilitador da implementação de E-Learning nas empresas.

7. Considerações finais

Embora seja consenso a idéia que a estratégia de operações pode influenciar significativamente no resultado das organizações e que isto se dá a partir do atendimento das necessidades dos clientes e que no setor bancário esta perspectiva esta diretamente relacionada com a capacidade do pessoal em prestar serviços, que por sua vez esta é percebida através do processo de atendimento, cuja qualidade esta intimamente relacionada com treinamento e desenvolvimento de pessoas, este estudo indica que a maioria dos bancos pesquisados não está usando e-Learning em suas atividades de treinamento.

Contudo, vale destacar, que todos os gestores de RH dessas empresas que declararam não se utilizar os recursos de e-Learning comentaram que os estudos para sua implementação estão sendo realizados. Abordaram que o grande contingente de funcionários a serem treinados no território nacional, a constante alteração de leis e de normas e a própria necessidade da manutenção desse tipo de negócio, através do lançamento de novos serviços e produtos e o atendimento ao cliente requer o emprego de e-Learning.

Constatou-se a observação e consideração, pelos bancos que empregam e-Learning de, pelo menos, uma das variáveis, traduzidas em termos de ações e praticas citadas pelos gestores de RH, ou seja, todos os fatores foram, pelo menos uma vez, considerado pelos gestores de RH em uma das assertivas relacionadas a Planejamento Estratégico.

Entre esses fatores buscou-se um diferencial para apurar o que na análise dos dados foi considerado como grau de “forte de criticidade” de implementação. Adotou-se, então, o critério simples de identificar duas ou mais incidências de assertivas apontadas pelos pesquisados por fator analisado, apresentando um percentual acima de 75%. Desta forma, os

fatores de “forte criticidade” na implementação de e-Learning na dimensão de Planejamento Estratégico compreendem:

- Criação de Plano Estratégico de Educação e de Treinamento
- Constituição de Orçamento para o e-Learning

Como um estudo exploratório, esta pesquisa nos aponta diversas áreas e temas que podem ser objeto de estudos futuros, conforme a seguir apresentado:

- A realização de um estudo quantitativo, com uma amostra significativa, permitindo generalizações quanto aos resultados apurados.
- Um estudo para aprofundar os conceitos, incluindo novas variáveis e possibilitando observar sua influência nos fatores críticos de sucesso de implementação e e-Learning.

8. Referências

- BELANGER, F. e JORDAN, D.H. **Evaluation and implementation of distance learning: technologies, tools and techniques**. USA: Idea Group Publishing, 2000.
- BOOG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. Makron Books, São Paulo, 2001.
- BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. *Manufacturing in the 1990's*: productivity, flexibility and innovation. Long Range Planning, v. 23, n.4, p. 44-57, 1990.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. Atlas, São Paulo, p. 389-527, 2000.
- EBOLI, M. *Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI*. Schmukler Editores, São Paulo, 1999.
- FRY, K. E-learning markets and providers: some issues and prospects. *Education + Training*. v. 43, n.4/5, p. 233-239, 2001.
- GAITHER, N. FRAZIER G. *Administração da produção e operações*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2001.
- LAU, L. *Distance learning technologies: issues, trends and opportunities*. EUA: Idea Group Publishing, 2000.
- MANTYLA, K. e WOODS, J. *The 2001/2002 ASTD distance learning yearbook*. USA: McGraw-Hill, 2001.
- MEISTER, J.C. *Educação corporativa*. Makron Books, São Paulo, 1999.
- NAKANO, D. N. e FLEURY, A . C. C. Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção. Paper do Departamento de Engenharia. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.
- ROSENBERG, M.J. *E-Learning*. Makron Books, São Paulo, 2002.
- STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. Futura, São Paulo, p. 321-341 e 376-397, 1997.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman, Porto Alegre: 2001.

Internet

Banco Central do Brasil. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/fis/top50/port/Top502003060P.asp>>. Acessado em 04/01/04.