



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo *e-learning* frente ao cenário pandêmico da COVID-19

Jordana Paula Bonatto Berkenbrock

UTFPR- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Flávio Trojan

UTFPR- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo: A Pandemia da COVID-19 afetou o mundo de forma inesperada, afetou também as empresas que precisaram agir rapidamente e encontrar formas alternativas e eficientes para treinar seus colaboradores e conseguir enfrentar a situação imposta. Desta forma, o objetivo deste estudo foi de investigar quais as perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo *e-learning* frente a pandemia do COVID-19. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo e exploratório, desenvolvido por meio de estudo bibliográfico. Observou-se que até mesmo antes da pandemia estudos já apontavam crescimento no mercado de *e-learning* corporativo, especialmente pela aceleração do crescimento social e tecnológico. Constatou-se que o aperfeiçoamento profissional realizado por meio de cursos de capacitação e treinamento online, surgiram como uma saída para o enfrentamento da pandemia no ambiente corporativo, tendo grandes potencialidades especialmente no que se refere aos benefícios da qualificação profissional e otimização organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, *e-learning*, pandemia, COVID-19, treinamentos corporativos.

Perspectives and potential of corporate training in the *e-learning* model against the pandemic scenario of COVID-19

Abstract: The COVID-19 Pandemic affected the world in an unexpected way, it also affected companies that needed to act quickly and find alternative and efficient ways to train their employees and manage to face the imposed situation. Thus, the aim of this study was to investigate the prospects and potential of corporate training in the *e-learning* model in the face of the COVID-19 pandemic. The methodology used was of qualitative and exploratory character, developed through bibliographic study. It was observed that even before the pandemic, studies already pointed to growth in the corporate *e-learning* market, especially due to the acceleration of social and technological growth. It was found that the professional improvement carried out through training courses and online training, emerged as a way out to face the pandemic in the corporate environment, having great potential especially with regard to the benefits of professional qualification and organizational optimization.

Keywords: Knowledge management, *e-learning*, pandemic, COVID-19, corporate training.

1. Introdução

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a doença causada pelo novo Corona vírus (Covid-19) como pandemia o que impôs a sociedade alguns desafios como o distanciamento social (Tostes & Melo Filho, 2020; Possídio & Martinez, 2020).

Em diversas partes do mundo, o surto da COVID-19 está alterando as maneiras de trabalhar e aprender. Para a redução de contágio as organizações reduziram as interações presenciais e passaram a utilizar de forma mais efetiva as plataformas virtuais (CHRISTENSEN,2020). Diante deste cenário as empresas também precisaram encontrar estratégias para encarar a nova realidade, observando que treinar seus colaboradores poderia ser uma alternativa de engajamento e alinhamento organizacional.

A necessidade de uma formação contínua é preocupação tanto das empresas como dos colaboradores. Para os colaboradores o interesse na formação está vinculado a necessidade de manter a sua qualificação profissional e atualizar-se para resolver as funções do trabalho. Enquanto que para as empresas a oferta por formação objetiva atender as demandas do mercado, bem como, reforçar o sistema de formação corporativa (TIKHONOV,2020).

Ainda para Tikhonov (2020) o avanço global, o aumento da expectativa de vida e a inovação tecnológica estão exigindo maiores investimentos dos empregadores tanto na educação corporativa como na reforma dos processos de treinamento e retreinamento de funcionários.

Walsh & Volini (2017) destacam relatos de gestores de recursos humanos e pesquisas, que na atualidade um dos maiores desafios encontrados por empresas é a oferta de treinamento de pessoal, o que indica uma tendência de crescimento no desenvolvimento de seus próprios programas de treinamento.

Para Horn (2020) em tempos de recessão, os programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários são a área organizacional posta em segundo plano e até mesmo dinâmica prontamente eliminada pelas empresas a fim de reter custos. No entanto manter os investimentos em programas que apoiem sistemas de entrega de educação é essencial para garantir a capacidade de resistir a variedade nos cenários de crise.

Neste sentido, o presente artigo pretende investigar quais as perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo *e-learning* em meio ao cenário pandêmico da COVID-19.

2. Referencial Teórico

2.1 Treinamento corporativo

O treinamento corporativo pode ser compreendido como a educação prática favorecedora do domínio de uma habilidade ou de um cargo (KRUMM,2005). Para Carvalho (2007), tem a finalidade de fornecer suporte as pessoas na organização, em busca de conhecimento e eficiência, usando métodos e técnicas apropriadas.

Possibilita formação contínua, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de conhecimentos e competências dos trabalhadores dentro de uma organização, assegurando melhores desempenhos de objetivos estratégicos e aumento de eficiência (NASIBULLIN, 2011). É um processo sistemático que busca auxiliar funcionários a melhorar seus conhecimentos, habilidades e comportamentos, conseqüentemente, maximizando a eficiência do trabalho e desempenho corporativo (HANAYSHA & TAHIR, 2016). Caracteriza-se como um modo de educação direcionado ao trabalho, preparando o indivíduo para o pleno desenvolvimento funcional.

O planejamento, desenvolvimento e aplicabilidade dos treinamentos devem ser focados nos objetivos organizacionais (BOOG, 2007), contemplando o tempo disponível e a forma desejada pela organização.

Apesar de inúmeras conceituações para o treinamento corporativo, verifica-se em todos eles um aspecto comum, que é a perspectiva da manutenção e melhoria da prática profissional dos colaboradores envolvidos.

Diante deste cenário o treinamento corporativo à distância apresenta inúmeras vantagens quando comparado ao treinamento tradicional. Dentre elas cita-se a possibilidade de ter uma maior disseminação de conhecimento e informação, atingindo um número maior de participantes.

Apesar das vantagens descritas, as empresas necessitam informar às pessoas envolvidas, para que conheçam a nova tecnologia de aprendizado e compreendam como ela pode complementar ou até substituir as técnicas mais tradicionais. Para Dutra (2014) é necessária uma prévia preparação dos funcionários para a implementação destes cursos diferenciados pois preconceitos e resistências podem surgir.

Walsh & Volini (2017) destacam que o sistema de educação corporativa vem sofrendo pressão especialmente quanto ao desenvolvimento de seus próprios programas de treinamento corporativo, tendência que está em crescimento acelerado. O processo de formação cada vez mais está alinhado ao trabalho direto do funcionário, não sendo possível, muitas vezes, distinguir o treinamento do trabalho como processos diferentes (BECKER, 2015).

Neste contexto cada vez mais as ações de treinamento devem nortear organizações que estabeleçam vantagens às organizações, como o aumento da produtividade, a minimização de custos, a maximização da qualidade e a contribuição na elevação do desempenho corporativo (BOOG, 2007).

2.2 E-learning

E-learning refere-se ao uso de tecnologias de internet para fornecer uma ampla gama de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho (ROSENBERG, 2001). Consiste no uso da internet e de novas tecnologias, para criação e distribuição de ambientes de aprendizagem que incluem um amplo e diverso conjunto de instruções, recursos e soluções, os quais objetivam aumentar o desempenho individual e organizacional (ROSENBERG, 2006).

Em geral é uma forma inovadora de abordagem da educação, que utiliza-se de estruturas de informação eletrônica buscando uma melhora na qualidade do ensino e aprendizagem (WANG, 2014; CHEN & LIN, 2014). Caracteriza-se por ser uma ferramenta ou sistema, que possibilita a capacitação da força de trabalho no desenvolvimento de habilidades e transferência de conhecimentos.

Para Martins e Kellermanns (2004), é descrito como uma plataforma de comunicação que se baseia na *Web*, que permite sem nenhuma limitação de tempo e espaço, que os alunos desfrutem de diversas ferramentas educacionais. Já para Nakao (2014), o *e-learning* surge para melhorar o desempenho individual e organizacional, enquanto que Kakoty et. al. (2011), destaca que o mesmo busca aumentar os conhecimentos, habilidades e capacidades produtivas, sendo importante por diversas razões, entre elas econômicas e sociais.

Os sistemas de *e-learning* fornecem condições para melhorar a resposta dos colaboradores quando recém-contratados, tendo recursos de atualização simultânea e oferecendo serviço de aprendizagem incessante. Rosenberg (2001), discute algumas vantagens de uso nas

empresas, tais como: custo eficiência, aprimoramento da capacidade do funcionário, flexibilidade de conteúdo, pontualidade e confiabilidade.

O espaço do sistema *e-learning* e sua flexibilidade no tempo de treinamento é valioso. Referente a este aspecto Chen (2010) destaca três situações: neste sistema não há a necessidade dos funcionários estarem no mesmo lugar ao mesmo tempo, evitando deslocamentos para participação destes cursos de treinamento; possui flexibilidade, podendo o funcionário organizar seu cronograma de treinamento da melhor forma; e ainda pode ser personalizado quanto a velocidade e processo de aprendizagem. Estas situações, por consequência, fomentam a busca por novos conhecimentos e atualizações, melhorando a adaptação as mudanças.

Em contrapartida, visto como uma nova abordagem, o *e-learning* causa desconfiança e reações diversas. Como todo sistema que envolve tecnologia, está sujeito a falhas e limitações, exigindo do usuário disciplina, bem como, uma boa preparação do tutor (PIMENTEL & SANTOS, 2003).

Mundialmente é notório o investimento dos governos em serviços de *e-learning* para a educação social e pública, o qual vem colaborando para a expansão deste sistema como um novo método de educação efetiva. Contudo implementações efetivas de educação à distância e melhoria de qualidade têm sido os principais desafios nos países em desenvolvimento (TARHINI, et al., 2014; BHUASIRI et al., 2012).

3. Metodologia

A metodologia empregada neste artigo tem caráter qualitativo e exploratório, desenvolvido através de levantamento bibliográfico em três bases de dados: *Scopus*, *Web of Science* e Google acadêmico. Para a busca utilizou-se as combinações de palavras chaves combinadas aos operadores booleanos.

O caráter exploratório da pesquisa bibliográfica buscou informações e conhecimentos sobre o assunto abordado de forma exploratória que segundo Wazlawick (2014) procura investigar um conjunto de fenômenos que possibilitem levantamento de informações para uso em pesquisas futuras. Ainda, consiste em proporcionar maiores informações sobre o assunto pesquisado, evidenciando a delimitação do tema e descobrindo uma nova perspectiva (ANDRADE, 2002).

4. Resultados e discussões

A população global vem sofrendo bloqueios em detrimento da COVID-19 o que está gerando um impacto devastador na economia mundial. Dentro da atual crise de saúde pública, é indispensável estudos que apresentem quais setores devem ganhar ou perder com a pandemia, ou ainda, o que torna algumas empresas resilientes frente ao cenário pandêmico (LI et. al., 2020).

As empresas e suas operações foram afetadas de diversas maneiras. Li et. al (2020) relata que as empresas com uma forte cultura se saem melhor em meio a pandemia, pois são mais propensas a enfatizar a comunidade no engajamento e adoção de tecnologia digital. Porém, muitas vezes para que haja o engajamento e a adoção é necessário o treinamento dos funcionários quanto a exposição das tecnologias digitais, ou ainda, utilizar as tecnologias digitais para melhorar as habilidades dos colaboradores.

Mesmo antes do cenário da pandemia da COVID-19, Kyndt e Baert (2013) destacavam que as mudanças sociais e tecnológicas estavam em aceleração, reconhecendo a importância de investir em conhecimento e nas habilidades dos funcionários. Estatísticas já apontavam que as empresas que optavam por inovar em configurações de *e-learning* corporativo eram consideradas líderes de mercado.

Segundo dados apresentados pelo Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD, 2018), que realizou pesquisa com 126 empresas, o cenário de crescimento para os cursos livres corporativos à distância é de 25,4% na taxa de matrículas, enquanto o volume de investimentos nesta modalidade teve um aumento de 15%. Ainda, 15% das empresas demonstraram que desejam fazer investimentos futuros em cursos livres corporativos à distância, sendo que a maioria das respondentes encaixam-se na categoria de microempresas (46,83%) seguido de grandes empresas (23,81%). Estes dados demonstram que os treinamentos corporativos no modelo *e-learning* estão inseridos ou há proposições de inserção tanto em grandes como em pequenas empresas.

Em estudos acerca do panorama e da qualidade da educação a distância ofertada no Brasil, Abbad, Zerbini & Souza (2010) constaram que das 41 empresas que participaram da pesquisa 54,1% classificaram o grau de satisfação como bom e 43,2% como excelente. Entre diversas vantagens percebidas por estas empresas foram citadas a flexibilidade de tempo (94,4%), a agilidade (86,1%), a abrangência e o alcance (83,3%), a redução de custos (80,65%) e o acesso facilitado (77,8%).

A indústria de *e-learning* está em crescimento, e deve ser impulsionada nos próximos anos em cerca de 5%, ultrapassando US\$ 240 bilhões. Diversos são os fatores que levam a esse crescimento, mas em especial estão a possibilidade de alocar orçamento mais baixo e a flexibilidade do aprendizado (DOCEBO,2016).

Em resposta à ameaça à saúde pública, os treinamentos e a educação corporativa também precisaram de adaptação, estando cada vez mais on-line. Empresas do mundo todo estão optando por plataformas de aprendizagem remota como forma de ofertar treinamentos aos seus funcionários. Desta forma, os treinamentos podem ser acessados enquanto os funcionários trabalham em casa (CHRISTENSEN, 2020).

Assim, empresas de diferentes tamanhos e segmentos consideram o *e-learning* como estratégia viável, tanto na questão orçamentária quanto nas questões relacionadas à produtividade. Os tipos de treinamentos variam significativamente, mas sempre englobam alguns conjuntos de requisitos-chave: habilidades específicas de trabalho, conformidade, liderança, entre outros (DOCEBO,2016). Na Figura 1 apresenta-se os principais aspectos desenvolvidos pelos treinamentos ofertados pelas empresas.

Figura 1: Distribuição dos principais aspectos desenvolvidos pelos treinamentos



Fonte: Brandon Hall Group Training Study (2015)

Para que os treinamentos cumpram os objetivos a que foram propostos, não basta saber o que os funcionários precisam aprender. É fundamental que os gestores garantam uma

instrução eficaz, para ajudar os funcionários a aprender. Uma alternativa é a adoção de abordagens diferenciadas como o aprendizado personalizado, respeitando as características pessoais de aprendizado, bem como experiências, resultando em conhecimento e habilidades de impacto imediato (CHRISTENSEN, 2020).

As potencialidades dos treinamentos no modelo *e-learning* podem ser observadas especialmente por seus benefícios e vantagens de aplicação no ambiente corporativo, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Vantagens e benefícios do e-learning em ambientes corporativos

Benefício/ vantagem	Descrição	Autor/ano
Revolução do aprendizado	A utilização de tecnologia apoia a constante necessidade de transformação na maneira de aprender das empresas, possibilitando alternativas modernas, flexíveis e eficientes. O <i>e-learning</i> fornece treinamentos mais atualizados e com custos reduzidos, possibilitando consistência de treinamento e entrega.	Learnframe (2000), Benninck (2004), Nisar (2002), Setaro (2000), Burgess & Russell (2003)
Flexibilidade	Em qualquer lugar, em qualquer horário e para todos. O acesso à tecnologia não é mais um problema para as empresas e também para a maioria dos trabalhadores, garantindo assim o acesso aos treinamentos no momento, local e horário mais conveniente.	Learnframe (2000), Gudanescu (2010), Hamid (2002), Tarr (1998), Benninck (2004), Fry (2001), Nisar (2002), Setaro (2000), Faherty (2003), Burgess & Russell (2003), Chen (2008), Newton & Doonga (2007), Batalla-Busquets & Pacheco-Bernal (2013)
Redução de custos de deslocamento e afastamento do funcionário	Este modelo de treinamento elimina custos de deslocamentos, tanto de instrutores como de funcionários. Possibilita minimizar o tempo de afastamento do funcionário para a realização do treinamento, não atrapalhando o seu desempenho da empresa.	Learnframe (2000), Nisar (2002), Setaro (2000), Burgess & Russell (2003), Tarr (1998), Fry (2001), Benninck (2004), Chen (2008), Newton & Doonga (2007), Faherty (2003)
Informações atualizadas de forma rápida	O <i>e-learning</i> permite que os conteúdos sejam atualizados sempre que haja necessidade e de forma rápida.	Learnframe (2000), Hamid (2002), Gudanescu (2010), Tarr (1998), Faherty (2003), Chen (2008), Batalla-Busquets & Pacheco-Bernal (2013)
Personalização do aprendizado	Conteúdos e materiais podem ser personalizados atendendo as necessidades de cada funcionário, permitindo controle sobre o processo de aprendizado, facilitando a retenção do conteúdo.	Learnframe (2000), Hamid (2002), Gudanescu (2010), Tarr (1998), Benninck (2004), Nisar (2002), Setaro (2000), Burgess & Russell (2003), Chen (2008), Newton & Doonga (2007), Batalla-Busquets & Pacheco-Bernal (2013)

Menor intimidação	O <i>e-learning</i> tende a intimidar menos os alunos do que cursos presenciais, em virtude de no ambiente virtual sentirem-se mais livres sem a sensação de exposição.	Learnframe (2000)
Aumento da produtividade e ROI	O <i>e-learning</i> pode facilitar o aumento da produtividade bem como o retorno sobre o investimento.	Burgess & Russell (2003), Chen (2008)
Satisfação	Maior satisfação dos funcionários e clientes	Faherty (2003), Gwebu & Wang (2007), Benninck (2004), Kramer (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores

Estes entre outros benefícios contribuem de forma efetiva para o enfrentamento das empresas em momentos de crise. Portanto as ferramentas de *e-learning* vem desempenhando um papel crucial durante a pandemia, ajudando os provedores de aprendizagem a gerenciar, planejar, entregar e rastrear o processo de aprendizagem, muitas vezes de forma gratuita, garantindo o aprendizado contínuo (ALMAIAH et al, 2020).

A circunstância da COVID-19 perturba de forma dolorosa toda população mundial. Igual estabilidade das mais variadas ordens é sentida também pelas empresas, o que causa medo e incertezas de forma generalizada. No entanto, em meio a isso, todos procuram fazer o melhor que podem para manter a normalidade, adquirindo ensinamentos importantes sobre como continuar a viver, trabalhar e aprender (CHRISTENSEN,2020).

5. Conclusão

O novo cenário desenhado pela pandemia da Covid-19, exigiu que empresas e organizações se adaptassem de maneira abrupta a esta realidade. Muitas obrigaram-se a realocaram funções e funcionários. A imersão no *home-office* foi estabelecido em tempo recorde, o que demandou uma rápida assimilação/adaptação das plataformas e organização virtual de tarefas que até então eram realizadas presencialmente.

Neste sentido, o treinamento corporativo no modelo *e-learning* foi visto pelas organizações como forma de enfrentamento a crise, oportunizando melhorar as habilidades dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. Até mesmo antes da pandemia da COVID-19, pesquisas relatavam o crescimento no mercado de *e-learning* corporativo, especialmente pela aceleração do crescimento social e tecnológico.

Pode-se notar que o *e-learning* como ferramenta de treinamento corporativo possui muitas perspectivas e potencialidades, não apenas em momentos adversos. Entre os diversos benefícios e vantagens do *e-learning*, destacam-se a flexibilidade e a eficiência, especialmente em termos de minimização de custos e economia de tempo. Ainda, questões como a permanência do material de aprendizagem, personalização do processo de aprendizagem ou melhoria da satisfação do funcionário e do cliente também aparecem como aspectos positivos importantes do *e-learning*.

Com o passar do tempo todas as situações e experiências enfrentadas durante a pandemia da COVID-19 produzirão lições de impacto a longo prazo (CHRISTENSEN,2020). Poucos ainda são os estudos direcionados a treinamentos corporativos neste momento, mas acredita-se que num futuro próximo os relatos de experiências contribuirão para o avanço e desenvolvimento dos treinamentos corporativos no modelo *e-learning*.

Referências

ABBAD, G.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 15, n. 3, pág. 291-298, dezembro de 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2010000300009&lng=en&nrm=iso. acesso em 16 de setembro de 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300009>.

ANDRADE, Maria Margarida. Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas. 5.ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.

ALMAIAH MA, AL-KHASAWNEH A, ALTHUNIBAT A. Exploring the critical challenges and factors influencing the Elearning system usage during COVID-19 pandemic. **Educ Inf Technol.** :1–20. doi:10.1007/s10639-020-10219-y, 2020.

BATALLA-BUSQUETS, J. and C. PACHECO-BERNAL, 'On-the-Job E-Learning: Workers' Attitudes and Perceptions', **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, 14, 1, 40-64, 2013.

BECKER, J. *Corporate digital learning: how to get it «right»*. **KPMG AG. Frankfurt**, 2015.

BENNINCK, R. Implementing Elearning from the Corporate Perspective, <http://wikieducator.org/images/8/83/Bennink.pdf> (acesso em 1 Julho de 2020), 2004.

BOOG, G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: **Pearson Education**, 2007.

BRANDON HALL GROUP: Learning and Development AnswerBook, 2015.

BHUASIRI, W., XAYMOUNGKHOUN, O., ZO, H., RHO, J. J., & CIGANEK, A. P. Critical success factors for elearning in developing countries: A comparative analysis between ICT experts and faculty. **Computers & Education**, 58(2), 843-855, 2012.

BURGESS J., and J. RUSSELL, 'The Effectiveness of Distance Learning Initiatives in Organizations', **Journal of Vocational Behavior** 63, 2, 289-303, 2003.

CARVALHO, A. V. Funções básicas do sistema de RH: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2007.

CHEN, C. M., & LIN, S. T. Assessing effects of information architecture of digital libraries on supporting E-learning: A case study on the Digital Library of Nature & Culture. **Computers & Education**, 75, 92-102, 2014.

CHEN, H. J. Linking employees' E-learning system use to their overall job outcomes: An empirical study based on the IS success model. **Computers & Education**, 55(4), 1628-1639, 2010.

CHEN, E., 'Successful E-Learning in Corporations', **Communications of the IIMA** 8, 2, 45-54, 2008.

CHRISTENSEN, U. 2020. "What Companies Can Learn From COVID-19 Remote Learning 'Experiments'"

<https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/03/10/whatcompanies-can-learn-from-covid-19-remote-earningexperiments/#5be11bc62d94>, 2020.

DUTRA, D. O desafio do e-learning: vencer as barreiras comportamentais. Acesso em 05 de junho de 2020 em <http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/o-desafio-do-elearning-vencer-as-barreiras-comportamentais>, 2014.

FAHERTY, R., Corporate E-learning, http://www.comp.dit.ie/rfitzpatrick/MSc_Publications/2003_Rodger_Faherty.pdf (Acesso em julho de 2020), 2003.

FRY, K., 'E-learning Markets and Providers: Some Issues and Prospects', **Education & Training** 43, 4/5, 233-239, 2001.

GUDANESCU, N., 'Using Modern Technology for Improving Learning Process at Different Educational Levels', **Procedia - Social and Behavioral Science** 2, 2, 5641-5645, 2010.

GWEBU, K. and J. WANG, 'The Role of Organizational, Environmental and Human Factors in E-learning Diffusion', **International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies** 2, 2, 59-78, 2007.

HAMID, A., 'E-Learning: Is it the "e" or the Learning that Matters?', **The Internet and Higher Education** 4, 3/4, 311-316, 2002.

HANAYSHA, J.; TAHIR, P.R. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. **Procedia-Soc. Behav. Sci.**, 219, 272–282, 2016.

HORN, M. "Covid-19's long term impacts on education in 2020 and beyond" <https://www.edsurge.com/news/2020-03-23-covid-19-s-long-term-impacts-on-education-in2020-and-beyond>, 2020

KAKOTY, S.; LAL, M.; SARMA, S.K. E-learning as a research área: as analytical approach. **International Journal of advanced Computer Science and Applications** (IJACSA), v. 2. n. 9. P. 144-148, 2011.

KRUMM, D. Psicologia do trabalho. São Paulo: LTC, 2005.

KYNDT, E., AND H. BAERT. "Antecedents of Employees' Involvement in Work-related Learning: A Systematic Review." **Review of Educational Research** 83: 273–313. doi:10.3102/ 0034654313478021, 2013.

LEARNFRAME. Facts, figures and forces behind e-learning. Disponível em <http://www.learnframe.com/aboutlearning/elearningfacts.pdf>, 2000.

LI, K., LIU, X., MAI, F., & ZHANG, T. The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. **Unpublished working paper**, 2020.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: **Atlas**, 2002.

MARTINS, L. L., & KELLERMANN, F. W. A model of business school students' acceptance of a web-based course management system. **Academy of Management Learning & Education**, 3(1), 7–26, 2004.

NASIBULLIN, J. N. Korporativnoe obucheniye kak faktor povysheniya intellektual'nogo potentsiala personala organizacii [Corporate training as factor in increasing the intellectual potential of the organization's personnel]. Acesso em junho de 2020: http://ifets.ieee.org/russian/depository/v13_i2/html/3.html, 2011.

NEWTON, R. and N. DOONGA, 'Corporate e-Learning: Justification for Implementation and Evaluation of Benefits. A Study Examining the Views of Training Managers and Training Providers', **Education for Information**, 25, 2, 111-130, 2007.

NISAR, T., 'Organisational Determinants of e-Learning', **Industrial and Commercial Training**, 34, 6/7, 256-262, 2002.

PIMENTEL, C. C. & SANTOS, n. E-learning: Novos rumos em educação e Treinamento. Rio de Janeiro, **Uerj**, 2003.

POSSÍDIO, C., & MARTINEZ, L.O trabalho nos tempos do Coronavírus. **Saraiva Educação AS**, 2020.

ROSENBERG, M., E-learning: strategy for delivering knowledge in the digital age, **McGraw-Hill**, Boston, 2001.

ROSEMBERG, M.J. Beyond e-learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning and Performance. San Francisco: **Pfeiffer**, 2006.

SETARO, J. How E-Learning Can Increase ROI for Training, www.swslim.org.uk/downloads/SL1718.pdf (accessed 1 July 2020), 2000.

TARHINI, A., HONE, K., & LIU, X. The effects of individual differences on e-learning users' behaviour in developing countries: A structural equation model. **Computers in Human Behavior**, 41, 153-163, 2014.

TARR, M., 'Distance Learning - Bringing Out the Best in Training', **Industrial and Commercial Training**, 30, 3, 104-106, 1998.

TIKHONOV, A. Corporate Training Programs in Russian and Foreign Companies: Impact on Staff and Time Challenges. **International Journal of Higher Education**, v9 n3 p183-189 2020.

TOSTES, A., & MELO FILHO, H. (Eds.). Quarentena: Reflexões sobre a pandemia e depois. **Canal 6 Editora**, 2020.

WALSH, B. & VOLINI, E. Rewriting the rules for the digital age. **Deloitte University Press**. New York, 2017.

WANG, T. H. Developing an assessment-centered e-Learning system for improving student learning effectiveness. **Computers & Education**, 73, 189-203, 2014.