



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA DA INFORMAÇÃO**

**O ESTUDO DO USO DO *E-LEARNING* COMO FERRAMENTA DE  
TREINAMENTO DE PRODUTOS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
INTERLINE TURISMO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**

**RODRIGO AUGUSTO CORRÊA CUSTÓDIO**

**RA: 2068211/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR:  
LEONARDO HUMBERTO SOARES**

**Brasília  
Junho de 2010**

**RODRIGO AUGUSTO CORRÊA CUSTÓDIO**

**O ESTUDO DO USO DO *E-LEARNING* COMO FERRAMENTA DE  
TREINAMENTO DE PRODUTOS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
INTERLINE TURISMO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto  
Soares

**Brasília  
Junho de 2010**

**RODRIGO AUGUSTO CORRÊA CUSTÓDIO**

**O ESTUDO DO USO DO *E-LEARNING* COMO FERRAMENTA DE  
TREINAMENTO DE PRODUTOS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
INTERLINE TURISMO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para a conclusão do curso  
Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto  
Soares

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares  
Orientador

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010**

Dedico esse trabalho acadêmico aos meus pais, Magdal e Solange, e aos meus irmãos André, Christiane e Alice. Aos que sempre me incentivaram a persistir pelos meus objetivos e sonhos.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos meus amigos e familiares que me apoiaram e entenderam minha ausência. A empresa Interline Turismo pela oportunidade de realizar o estudo. Ao professor e mestre Leonardo Humberto Soares que como meu orientador acreditou na minha capacidade de realizar esse trabalho.

“O sucesso vem como resultado do desenvolvimento de nosso potencial”

John Maxwell

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico apresenta os benefícios do uso do *e-learning* como ferramenta de treinamento de produtos. O estudo de caso da empresa Interline Turismo e Representações LTDA foi utilizado para atingir ao objetivo geral da pesquisa que consiste em analisar a consequência do uso da ferramenta para essa empresa. O método qualitativo cujo objetivo é entender um fenômeno social utiliza as técnicas de entrevista não estruturada guiada e observação. A interpretação dos dados obtidos por meio da entrevista se deu por meio da análise de conteúdo. Os resultados obtidos após a interpretação dos dados apresentaram as horas destinadas para o processo de planejamento e criação do produto “Excursão para Disney”, a forma de realização e a duração dos treinamentos dos funcionários, o volume de vendas do produto e as dificuldades encontradas pela organização na venda do produto. A conclusão do documento apresenta a contribuição da ferramenta *e-learning* para a redução do tempo de treinamento dos funcionários e um possível crescimento do volume de vendas do produto.

**Palavras-chave:** Informação. Conhecimento. Educação a distância. *E-learning*.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	10
2.1	Sociedade da informação.....	10
2.2	Gestão do conhecimento .....	12
2.3	Tecnologia da informação .....	16
2.4	Educação a distância .....	18
2.5	Educação a distância <i>on-line</i> .....	19
2.6	<i>E-learning</i> .....	20
2.7	Benefícios do uso do <i>e-learning</i> .....	22
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	24
4	ESTUDO DE CASO .....	27
5	ANÁLISE DO CONTEÚDO .....	31
5.1	Pré-análise .....	31
5.2	Tratamento dos resultados.....	31
5.3	Apresentação dos dados.....	32
5.4	Categorização .....	33
5.5	Análise por temas.....	34
6	O PRODUTO “EXCURSÃO PARA DISNEY” .....	37
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	39
8	CONCLUSÃO.....	42
8.1	Limitações .....	43
8.2	Sugestões e recomendações .....	44
	REFERÊNCIAS .....	45



## 1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica influenciou significativamente o cotidiano do homem e o meio onde ele está inserido. Isso ocorreu por meio das competências técnicas e científicas desenvolvidas por ele em diversas áreas do conhecimento no decorrer dos anos. Os resultados dessas competências impactaram tanto nas organizações quanto na sociedade.

Nesse novo contexto, nasce a expressão “sociedade da informação”, cuja essência consiste na quebra do paradigma do espaço e tempo, o que promoveu diferentes formas de interação. O “fator-chave” nesse novo cenário são os insumos baratos de informação proporcionados pelos avanços tecnológicos como a Tecnologia da Informação (TI).

A TI, por meio do desenvolvimento do conjunto de tecnologias no processo da informação, proporcionou à informação papel de destaque nos relacionamentos da sociedade e das organizações.

A informação, por ter se tornado insumo básico da sociedade, proporcionou o desenvolvimento do conhecimento e este passou a ser essencial para as organizações que visam obter vantagem competitiva de alguma maneira. A Gestão do Conhecimento (GC) surge para auxiliar no processo de transformação da informação em conhecimento dentro das organizações, de tal forma que as auxilie nas tomadas de decisão.

A Educação a Distância (EAD) *on-line* é o resultado do desenvolvimento e uso de novas tecnologias de comunicação que viabilizou a troca mais rápida de informações entre os envolvidos. O uso de alguma tecnologia como recurso midiático permitiu aos envolvidos a participação no processo de ensino e aprendizagem sem a necessidade da presença física de cada um. Nesse contexto, o processo de criação do conhecimento na sociedade passou a utilizar novas tecnologias. As organizações, ao observarem esse conceito, transferiram essa ideia as suas necessidades de treinamento e, assim, deu-se início a prática do *e-learning*.

As organizações que utilizam o *e-learning* como uma opção de ferramenta de treinamento passaram a utilizá-lo de forma estratégica. Isso ocorreu por causa da necessidade de treinar funcionários de uma maneira mais rápida e eficiente a respeito de produtos ou serviços devido ao aumento da concorrência que exigiu das organizações respostas rápida às mudanças.

O uso do *e-learning* como ferramenta de treinamento será analisado com base no estudo de caso realizado na empresa Interline Turismo e Representações LTDA.

Em acordo com o descrito, a questão norteadora do trabalho é: quais os benefícios, para a organização, do uso do *e-learning* como ferramenta de treinamento de produtos existentes em empresas de turismo? A partir desse questionamento, o objetivo geral será analisar a consequência do uso do *e-learning* para a empresa Interline Turismo. Os objetivos específicos que norteiam o objetivo geral são: apresentar conceitos relacionados ao tema exposto; criar instrumento de coleta de dados e aplicá-lo na empresa para obter informações sobre ela e o produto “Excursão para Disney” e apresentar os benefícios proporcionados pelo *e-learning* para a organização.

A metodologia de pesquisa irá abordar o uso da pesquisa exploratória, tendo como fonte informações de livros e artigos científicos a respeito do tema *e-learning* e assuntos relacionados. A análise dos dados da realidade irá utilizar como modelo operativo o estudo de caso a respeito da empresa Interline Turismo e Representações LTDA.

O método qualitativo que será utilizado nesse trabalho coletará os dados por meio das técnicas de entrevista e observação. A primeira técnica utilizará a entrevista não estruturada guiada e sua interpretação se dará por meio da análise de conteúdo. A técnica de observação será utilizada como complemento às outras coletas de dados.

A estrutura do trabalho divide-se em cinco partes. A primeira é a introdução, onde é apresentada a relevância da pesquisa, os objetivos e o problema. A revisão de literatura, segunda parte, apresenta a base da pesquisa, os conceitos e a relação do tema com a Administração. A explicação do método de pesquisa utilizado será apresentada na terceira parte. A quarta parte será a responsável por apresentar o estudo de caso sobre a empresa Interline Turismo e Representações LTDA, a análise do conteúdo da pesquisa e sobre o produto “Excursão para Disney”. A quinta apresentará a discussão dos resultados com base nos dados da realidade com os conceitos apresentados e a conclusão do trabalho com os resultados obtidos como resposta aos objetivos geral e específicos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, o objetivo é apresentar o conceito de sociedade da informação e as consequências para a sociedade e as organizações diante do novo paradigma. Além disso, propor conceitos às organizações a fim de criar conhecimento por meio das informações para que elas possam responder, de forma eficaz, as transformações no ambiente onde estão inseridas. E disseminar esse conhecimento com o uso de ferramentas desenvolvidas em decorrência aos avanços da Tecnologia da informação (TI). Igualmente, apresenta o conceito de *e-learning* e justifica seu uso como ferramenta de treinamento dos funcionários para os produtos e serviços da empresa.

### 2.1 Sociedade da informação

A Sociedade da informação (SI) surgiu após a sociedade pós-industrial, em decorrência das transformações técnicas, organizacionais e administrativas. Ela caracteriza-se pela utilização dos insumos baratos de informação, proporcionados pelos avanços tecnológicos. Estes possibilitaram aos envolvidos a obtenção, o uso e o compartilhamento das informações por meio das ferramentas desenvolvidas pela TI. Segundo Rosa, Silva e Palhares (2005), esse cenário é um estágio de desenvolvimento social que influenciou a organização da economia e da sociedade.

Ainda segundo os autores supracitados, a sociedade da informação baseia-se na interação entre usuários (pessoas), infraestrutura (meios técnicos), conteúdo (produtos e serviços) e entorno (fatores diversos que a influenciam).

Esses quatro componentes são responsáveis pela transformação contínua da própria sociedade da informação. A partir da obtenção da informação e da influência do entorno, o usuário adquire conhecimento para contribuir com novos conteúdos e utiliza-se da infraestrutura para compartilhar informações com outros usuários. Dessa forma, cria-se um ciclo individual para cada usuário responsável pela criação de conteúdo passível de utilização por outros usuários na elaboração de novos conteúdos.

A evolução da TI se deu a partir da atuação do homem no desenvolvimento de ferramentas capazes de desempenhar funções sobre as informações. Esse processo possibilitou a obtenção e o compartilhamento dessas informações pelos usuários.

Essas ferramentas podem ser entendidas como sendo *hardware* e *software* capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens e conectar pessoas. (WALTON, 1993).

A TI, além de ser responsável por essas ferramentas, possui características que consolidam a informação como sendo a força motriz da sociedade da informação.

Para Castells (2000 *apud* WERTHEIN, 2000), a informação é a matéria-prima da nova sociedade, pois a tecnologia busca interpretá-la com o objetivo de criar ou adaptar implementos. A alta penetrabilidade da TI é uma consequência da dependência do homem com a informação e de sua necessidade de usar a tecnologia para interpretá-la; a lógica de rede surgiu a partir do compartilhamento das informações com outros membros da SI. Tanto a flexibilidade, que é necessária para a adaptação da tecnologia em situações diversas, quanto a convergência entre tecnologias, que é responsável pela interligação das tecnologias de diversas áreas do conhecimento são também características da TI propostas pelo autor.

A obtenção e o compartilhamento das informações junto com o desenvolvimento da TI influenciaram a organização da economia e da sociedade.

No campo da economia, os valores dos insumos de informação foram barateados por causa dos avanços tecnológicos. Diferentes formas de interação entre os membros da nova sociedade foram promovidas devido a um novo modelo de contrato social de capital e trabalho que foi proposto em decorrência da quebra do paradigma de tempo e espaço. Isso resultou no aumento da produção para as organizações e na distribuição dos produtos manufaturados para a sociedade, que passou a consumir em grande quantidade.

Para a sociedade, as informações, que antes transitavam vagarosamente, passaram a ser compartilhadas instantaneamente, exigindo dos usuários adaptações constantes. Isso quer dizer que eles passaram a obter informações em um período de tempo mais curto. Devido à quantidade de informações disponíveis, os usuários passaram a selecionar aquelas que poderiam ser-lhes úteis.

Essas duas influências resultaram em transformações nas organizações. A quebra do paradigma e a possibilidade de interações de diferentes formas possibilitaram a modelagem de um novo contexto de trabalho, em que os colaboradores organizacionais em diferentes situações puderam interagir sem a necessidade de estarem próximos fisicamente em um determinado tempo.

A seleção de informações úteis feita pelos colaboradores organizacionais foi necessária devido ao grande volume disponível. Isso possibilitou maior agilidade nas atividades e a redução do tempo da busca de informações.

Nesse novo cenário, com a importância e o grande volume disponível da informação, as organizações perceberam a necessidade de um melhor trato em sua nova força motriz para maximizar seus resultados e gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes existentes no campo de atuação.

## **2.2 Gestão do conhecimento**

A GC por ser um assunto de interesse das organizações, tornou-se tema relevante de estudos. Antes de explicar seu conceito e sua importância para a organização, é importante apresentar os elementos responsáveis pela sua construção. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação possibilita novas interpretações a respeito de eventos ou objetos. Dessa forma, torna visível o que antes não era.

Essas informações deverão estar alinhadas com o desenvolvimento das competências estratégicas da organização. (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

O volume e a disposição de forma caótica das informações na maioria das organizações significaram para elas a necessidade de organizá-las com o objetivo de torná-las úteis.

O gerenciamento das informações, sendo feito de forma adequada e alinhado às estratégias da organização, melhora a qualidade do conhecimento, que poderá ser utilizado para a tomada de decisão em todos os níveis da organização. (LAUDON; LAUDON, 2008).

Esse processo não é fácil, pois as organizações têm dificuldades em gerenciar as informações. Isso ocorre porque existe uma dificuldade de quantificar o conhecimento por ele ser intangível, ou seja, de está na condição de não poder ser tocado. (TERRA, 2000).

A GC surge para auxiliar as organizações nesse processo. Para Rosenberg (2002), ela consiste na criação de informações que os usuários possam confiar e utilizar. Isso a torna valiosa porque alguém soube interpretá-la e deu-lhe um significado e uma utilização.

Ademais, pelo fato de o conhecimento ser um recurso reutilizável, seu valor aumenta a partir da sua utilização e disseminação, fator esse importante para a organização. (TERRA, 2000).

Além do conceito de conhecimento, é válido expor alguns tipos existentes.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é possível observar a existência do conhecimento explícito, que pode ser expresso em palavras e números e é facilmente comunicado e compartilhado com outras pessoas.

A explicação consiste na segmentação do conhecimento tácito. A primeira é a dimensão técnica, ou seja, é um conjunto de elementos, como a capacidade informal e a habilidade, que permitem ao detentor desse conhecimento realizar determinadas atividades. A segunda dimensão é a cognitiva, que consiste nos modelos mentais, crenças e percepção do indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A construção do conhecimento tácito não ocorre sem a interação entre os elementos existentes, sejam eles dimensão técnica e dimensão cognitiva.

Além da conceituação do conhecimento, é válido explicar as maneiras como o conhecimento é gerado nas organizações.

Para Fleury e Oliveira (2001), o conhecimento não está no indivíduo, mas na distribuição entre um grupo de pessoas que trabalham juntas. Essa distribuição do conhecimento, que é contrária à ideia de se limitar a falar sobre ele, é adquirida pela própria prática.

Essa prática é classificada em dois tipos: práticas sociais e comunidades de prática.

As práticas sociais unem as pessoas em atividades interdependentes, ou seja, as pessoas se engajam. Nesse caso, as práticas de trabalho são exemplos de prática social. O conhecimento está disponível e possui duas classificações na prática: distribuído e parcial. Distribuído porque necessita de vários ou todos os membros do grupo para realizar a atividade. Parcial, pois mesmo que um membro do grupo possa representar uma parte do todo, ninguém possui todo o conhecimento. Dessa maneira, todos aprendem coisas diferentes por causa das diferenças pessoais de cada membro do grupo.

Por outro lado, as comunidades de prática são grupos desenvolvidos em torno de uma prática que desenvolvem conhecimento coletivo e o distribuem. Esse processo, ao longo do tempo, permite aos membros a percepção do entendimento do seu trabalho e de que forma ele se ajusta ao ambiente.

O Modelo de cinco fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional foi desenvolvido por Ikujiro Nonaka e Hirota Takeuchi. Ele corresponde ao segundo modelo que explica a maneira como o conhecimento é gerado na organização. Esse modelo é apresentado na Figura 01.

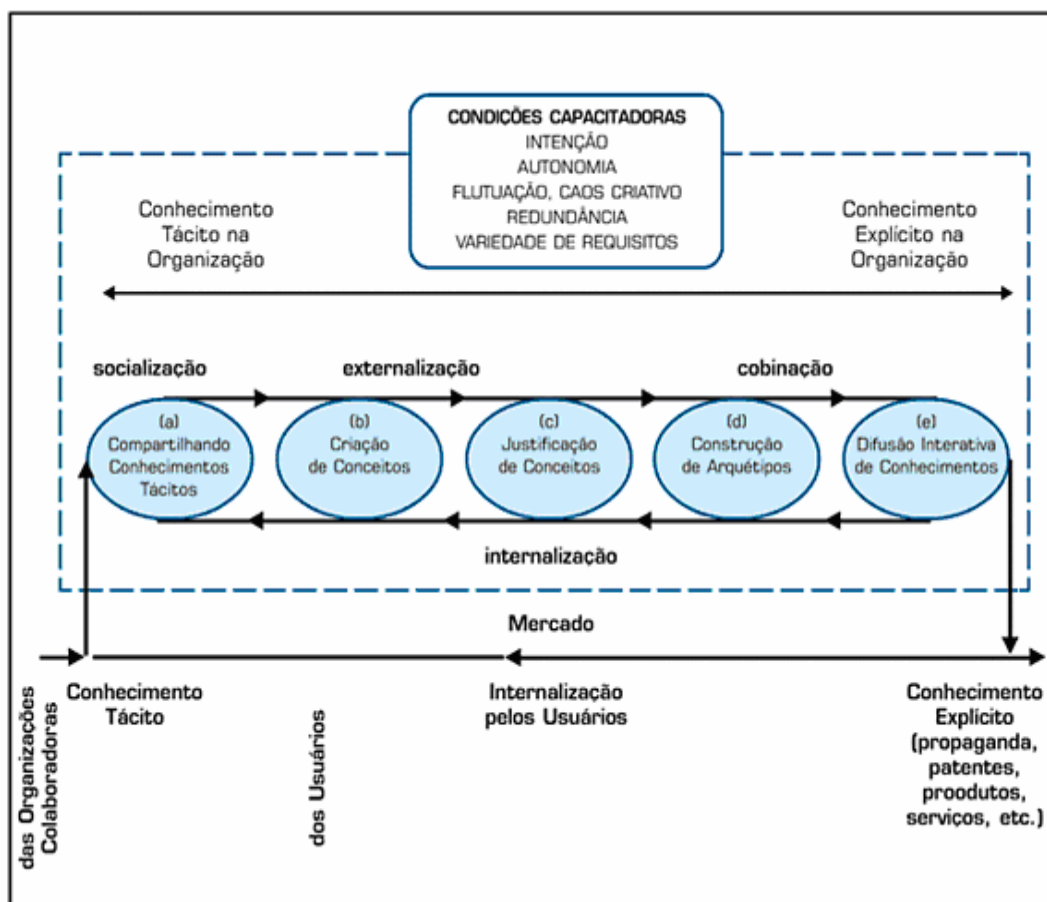


Figura 01 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

As cinco fases desse modelo compreendem: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A organização isolada não cria o conhecimento, por isso precisa do conhecimento tácito dos indivíduos para criá-lo. O conhecimento tácito, por ser adquirido pelo indivíduo através das suas experiências, não é facilmente compartilhado com os outros. Por causa dessa peculiaridade, essa etapa é crítica à criação do conhecimento organizacional. O compartilhamento é possível quando os

indivíduos inseridos em um ambiente conseguem compartilhar suas experiências com os outros. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a segunda fase desse modelo é responsável pela criação de conceitos que são criados por meio do diálogo. Anterior à criação do diálogo, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Esse processo é o resultado do compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos por meio da verbalização em palavras e frases.

O conhecimento organizacional é definido como uma crença verdadeira e justificada, por isso a justificação dos conceitos é a terceira fase do modelo. Essa ação consiste em determinar se o conceito estabelecido é relevante para a organização e a sociedade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A quarta fase do modelo compreende a transformação de um conceito em algo tangível, ou seja, um arquétipo. Esse arquétipo poderá ser um protótipo, quando um produto é desenvolvido, ou um mecanismo operacional no caso de serviço ou inovação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A quinta e última fase do modelo utiliza o novo conceito no novo ciclo de criação de conhecimento. Isso quer dizer que o novo conceito torna-se fonte para a criação de outros conceitos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esse modelo é de fácil visualização e aplicação. Seu entendimento é claro e objetivo, auxiliando, dessa forma as organizações na criação do conhecimento organizacional, “que é um processo interminável que se atualiza continuamente.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 101).

Além das definições de conceito e dos modelos que incentivam a criação do conhecimento nas organizações, a formalização da GC é a última etapa. Nesta, a presença do gestor merece destaque para a implementação e controle da gestão.

Algumas empresas, ao perceber a transformação da GC em objeto de estudo relevante para as organizações, criaram funções centrais responsáveis pela gestão.

Para Terra (2000), essas funções centrais envolvem habilidades de *soft* e *hard*, ou seja, a primeira está relacionada à implementação de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado e a segunda está relacionada ao desenvolvimento de infraestrutura, que consiste nos recentes avanços da informática.



Segundo Terra (2000, p. 230):

Por trás desses esforços, é evidente, está o pressuposto de que para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isso só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.

Nesse sentido, o conhecimento é um recurso estratégico e pode proporcionar vantagem estratégica. (LAUDON; LAUDON, 2008). Isso ocorre porque o conhecimento é gerado pelo homem a partir das informações que ele obtém e interpreta. Por se tratar de um recurso intangível, não é possível vendê-lo ou comprá-lo. Dessa forma, a atuação da organização no gerenciamento desse conhecimento em benefício próprio é essencial. Assim sendo, a organização adquire conhecimento capaz de ajudá-la a tomar decisões para obter os melhores resultados.

### **2.3 Tecnologia da informação**

O novo contexto para as organizações na SI valoriza as ideias inovadoras e o uso estratégico das informações. Agindo dessa forma, as organizações tornam-se capazes de enfrentar o novo mercado repleto de desafios, respondendo de modo rápido aos problemas e as oportunidades desse ambiente.

As respostas das organizações são facilitadas pela TI que, de forma mais ampla, representa conjuntos de componentes tecnológicos, normalmente organizados em Sistemas da Informação Baseados em Computador (SIBC). (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003).

Os componentes tecnológicos podem ser descritos como sendo *hardware* e *software*, responsáveis pela realização das funções dos sistemas de informação.

Por causa da relação entre o conceito de sistema e sistema de informação com o conceito de SIBC, será necessária a explicação dos dois primeiros elementos antes da explicação do terceiro.

O conceito geral de sistema é um conjunto de elementos que interagem para atingir objetivos. Os componentes básicos de um sistema são: entrada, mecanismos de processamento, saída e *feedback* – utilizado para fazer ajustes no sistema. (BEAL, 2004).

Com base nisso, o conceito de sistema de informação consiste na coleta, processo, análise e disseminação de informações com um propósito específico. (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003).

O processo se inicia com a entrada de dados, o processamento desses, saída de informações e, quando necessário, a utilização de *feedback* para ajustes no sistema com o objetivo de ter como resultado as informações esperadas.

Segundo Beal (2004), o sistema de informação pode ser classificado em dois tipos: sistemas de informações manuais (SIM) e sistemas de informações baseados em tecnologia da informação (SIBTI), que também é conhecido como Sistemas de Informações Baseado em Computador (SIBC).

Os SIM, apesar de possuir em todo o processo inerente a qualquer sistema, utilizam apenas a capacidade do ser humano para gerar informações por meio dos dados coletados.

Por outro lado, os SIBTI utilizam os componentes tecnológicos para a realização do mesmo processo. Dessa forma, o processo torna-se mais rápido e os resultados são mais precisos. (BEAL, 2004).

Como complemento aos componentes tecnológicos utilizados, também se usa a tecnologia de telecomunicações na execução das tarefas, o que é uma forma de aumentar o alcance de uma comunicação. (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003).

O uso de SIBC possibilita às organizações responderem de uma maneira mais rápida e estratégica as transformações ocorridas no ambiente em que elas estão inseridas.

A concorrência global enfrentada pelas organizações foi uma transformação ocorrida no ambiente. A estabilidade da política internacional e as mudanças voltadas para uma economia de mercado em diversos países foram os fatores para o surgimento de uma economia global. Essa mudança influenciou os negócios das organizações, pois as barreiras tradicionais de comércio, como fronteiras, idioma, moeda ou política, foram superadas. (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003).

Para McGee e Prusak (1994), a concorrência entre as organizações é baseada na capacidade de interpretar e utilizar as informações de uma forma eficaz.

Assim sendo, a informação possibilita a criação de valor significativo para as organizações, auxilia na criação de novos serviços e produtos e aperfeiçoa a qualidade do processo decisório organizacional. (MCGEE; PRUSAK, 1994).

De acordo com McGee e Prusak (1994), o desafio da informação na visão estratégica é coletar material relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação.

O modelo das cinco forças de Porter, elaborado por Michael Porter, em 1979, pelo ponto de vista da informação, mostra sua relevância para a estratégia da organização. (McGEE; PRUSAK, 1994).

Segundo Porter (1999), uma estratégia eficaz, além de levar em consideração as ações e reações dos concorrentes diretos, deverá considerar os papéis de fornecedores e clientes e produtos substitutos. Tudo isso influencia a concorrência de um segmento de negócio.

Essa análise amplia a coleta de informações que antes não era possível de ser adquirida porque a organização tinha como foco apenas seus concorrentes diretos e desconsideravam as informações que poderiam ser obtidas por meio da análise dos papéis dos fornecedores e clientes, perdendo, assim, uma oportunidade por falta de informação.

## **2.4 Educação a distância**

A EAD é um modelo de aprendizagem e construção do conhecimento em que os atores envolvidos não estão presentes fisicamente no processo e que utiliza a tecnologia como ferramenta de suporte.

Segundo Litwin (2000), a EAD é uma maneira particular de criar um espaço com o objetivo de gerar, promover e implementar situações de aprendizagem aos alunos.

É também qualquer modalidade de transmissão e/ou construção do conhecimento sem a presença simultânea dos envolvidos. (ALVES; NOVA, 2003).

Isso significa substituir a proposta de auxílio regular às aulas por uma nova na qual os docentes ensinam aos alunos por meio de situações nãoconvencionais, ou seja, não compartilham espaços e tempos. (LITWIN, 2000).

Uma das principais tecnologias aplicáveis à EAD, até hoje, é a difusão da escrita, que possibilitou a criação do conhecimento por meio da comunicação entre as pessoas. (ALVES; NOVA, 2003).

Além desse histórico, a história da EAD é tema de discussão entre diversos autores, pois não se sabe ao certo o momento exato do seu surgimento.

Acredita-se que a primeira notícia a respeito da aplicação do conceito da EAD ocorreu em vinte de março de 1728, nos Estados Unidos da América (EUA). Caleb Philips foi o responsável por ministrar suas aulas na *Gazette* de Boston, EUA, e enviar suas lições para os alunos inscritos. (FORMIGA; LITTO, 2009).

Todas as evidências da história a respeito da EAD indicam que nesse processo de criação do conhecimento não existiu a interação presencial entre os atores envolvidos por causa do desenvolvimento de tecnologias de suporte.

Os livros, cartilhas ou guias foram as primeiras propostas; a televisão e o rádio foram os suportes da década de 70; áudios e vídeos, da década de 80. A partir dos anos 90, as redes de satélites, o correio eletrônico, a Internet e os programas concebidos para os suportes informáticos são os suportes utilizados na EAD. (LITWIN, 2000).

Isso significa que as diferentes tecnologias utilizadas no ensino contribuíram para definir os suportes fundamentais das propostas de EAD. Além disso, ajudaram na criação e no enriquecimento dessas propostas, pois permitiram abordar de maneira eficaz os temas e gerar novas formas de aproximação entre os envolvidos. (LITWIN, 2000).

Nesse contexto, “as modernas tecnologias resolveram o problema crucial da educação a distância, que é a interatividade.” (LITWIN, 2000, p. 17).

Segundo Alves e Nova (2003), a interatividade significa uma ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas.

Essa interatividade permitiu aos envolvidos realizar consultas com especialistas, expor suas opiniões a respeito de um tema, propor soluções a um determinado problema e a trocar informações com outros usuários. Para Litwin (2000), o acesso e a utilização de informação sempre renovada surgem como valor agregado.

Nesse contexto, surge uma nova relação entre emissão-mensagem-recepção, diferente da relação que caracteriza o modelo unidirecional baseado na transmissão que, por causa da era da informação perdeu sua força. (ALVES; NOVA, 2003).

## **2.5 Educação a distância *on-line***

O desenvolvimento de novas tecnologias da comunicação influenciou as ferramentas de suporte da EAD que, mediadas pelo computador e com o uso da

Internet, possibilitaram maior interatividade entre os usuários. Dessa forma, a EAD tornou-se *on-line*.

Para Campos et. al. (2003), a Internet surgiu a partir da necessidade de compartilhar com rapidez e segurança os dados e as informações; além disso, a questão pendente era maximizar os recursos computacionais.

Para Litwin (2000), as opções oferecidas pelas novas tecnologias da comunicação permitiram uma comunicação mais rápida e personalizada em comparação às comunicações tradicionais.

## **2.6 E-learning**

As organizações, diante das mudanças nos ambientes em que elas estavam inseridas e percebendo a evolução das ferramentas de suporte da EAD, procuraram utilizá-la com seus funcionários como uma ferramenta de treinamento.

Segundo Chiavenatto (2000 *apud* FORMIGA; LITTO, 2009, p. 224) e Meister (1999 *apud* FORMIGA; LITTO, 2009, p. 224), o treinamento nas empresas, que era de responsabilidade da administração de recursos humanos, ganhou caráter estratégico e passou de centro de custos a centro de lucro.

A visão estratégica a respeito do treinamento corporativo possibilitou a busca de ferramentas para otimizar esse processo. Dessa forma, o conceito de EAD *on-line* passou a ser implementado no ambiente corporativo. Para Rosenberg (2002), o *e-learning* refere-se à utilização das tecnologias da Internet para fornecer conjunto de soluções que melhorem o conhecimento e o desempenho e é baseado em três critérios:

- É transmitido em rede e permite a atualização, armazenamento, recuperação, distribuição e compartilhamento instantâneo de informação;
- É fornecido ao usuário por meio do computador, utilizando-se a Internet;
- É uma visão mais ampla de aprendizado e por isso rompem-se os paradigmas tradicionais da educação.

Para Hardin e Ziebarth (1995, *apud* CAMPOS et. al., 2003, p. 26), a aprendizagem baseada na Internet deve aproveitar o que existe de melhor nas redes de computadores – a possibilidade de comunicação e cooperação entre pares.

Segundo Rosenberg (2002), a possibilidade de comunicação entre as pessoas possui duas características: assíncrona e síncrona.

A primeira significa que os programas de treinamento são independentes do tempo, qualquer pessoa pode acessar ao conteúdo a qualquer hora e quantas vezes forem necessárias.

A segunda significa que os programas de treinamentos são dependentes do tempo, a comunicação entre as pessoas ocorre em tempo real.

A aplicação dessa metodologia em um programa de treinamento organizacional qualquer pode utilizar apenas um tipo ou então mesclar os dois conceitos e oferecer as duas características em apenas um programa.

Essa cooperação auxilia no processo de aprendizagem com a ajuda dos estudantes porque atua como parceiro entre si e com professores, com o objetivo de adquirir conhecimento. Dessa forma, enfatiza a participação ativa e a interação dos alunos e dos professores. (CAMPOS et. al., 2003).

O conteúdo a ser disponibilizado para os usuários do *e-learning* deverá obedecer alguns aspectos para que o objetivo proposto pela organização seja atingido, é definido segundo o objetivo de aprendizado ou de informação.

Segundo Rosenberg (2002), o objetivo por aprendizagem é um processo realizado pelas pessoas para adquirirem novas habilidades ou conhecimento para melhorar seu desempenho em uma determinada atividade específica.

Por outro lado, o objetivo pela informação consiste no simples fornecimento da informação, esse método é uma maneira ineficiente e não confiável de as pessoas aprenderem. (ROSENBERG, 2002).

Para Litwin (2000), a determinação das áreas de conteúdo e os destinatários que irão recebê-lo é uma decisão difícil. O conteúdo deverá estar adequado com as necessidades de quem irá receber, caso contrário, o que foi transmitido não será utilizado para nada. A identificação do destinatário é crucial para que o conteúdo seja entregue às pessoas certas. Há uma relação direta entre esses dois aspectos; são dependentes e se algum deles não for realizado de forma adequada, o outro não será bem sucedido.

O sucesso do *e-learning* para Rosenberg (2002) está relacionado à cultura organizacional, aos gerentes responsáveis, à comunicação eficaz e à capacidade de mudança da organização.

A cultura organizacional é, por muitas vezes, a responsável pelo fracasso de um projeto de *e-learning* na organização. Não é suficiente o projeto de implementação estar em sincronia com as estratégias de treinamento da

organização se os funcionários, por causa da cultura, não souberem aceitar e usufruir desse método de treinamento.

Além da cultura organizacional, os gerentes responsáveis pelo *e-learning* deverão apoiar o projeto para que a implementação ocorra de forma satisfatória. A ausência de funcionários com essa percepção pode implicar no seu sucesso.

O plano de comunicação eficaz será importante na iniciativa do projeto do *e-learning*, porque alinha o objetivo do projeto com as estratégias da organização e informa aos funcionários de cima para baixo, deixando-os cientes sobre os acontecimentos. Contribui para a mudança da cultura organizacional e para a consolidação do gerente responsável como líder no processo.

Por último, a capacidade de mudança da organização consiste na sua flexibilidade de se organizar conforme as mudanças ocorridas no ambiente em que está inserida. Dessa forma, à medida que a organização se molda às novas exigências, a possibilidade de aceitação de um novo método ou processo que está relacionado a sua sobrevivência possui maiores chances de aceitação.

## **2.7 Benefícios do uso do *e-learning***

A comparação entre o uso do *e-learning* com programas de sala de aula surge quando a qualidade do aprendizado é discutida. Segundo Rosenberg (2002), a maioria das pesquisas mostra que a habilidade das pessoas em aprender utilizando a ferramenta de *e-learning* é tão boa quanto o programa em sala de aula.

A compreensão de como o uso do *e-learning* pode beneficiar a organização envolve dois princípios: o *e-learning* é mais eficaz e o tempo de ciclo do fornecimento. (ROSENBERG, 2002).

O princípio de que o *e-learning* é mais eficaz justifica-se pela afirmação de que seu uso reduz em cerca de 25% a 60% o tempo necessário para transmitir a mesma quantidade de informação em relação às salas de aula. Segundo Rosenberg (2002), a economia de tempo, e não de dinheiro, pode ser o fator determinantes em um caso comercial de *e-learning*. Isso ocorre porque não são necessários gastos referentes ao preparo, a infraestrutura a ser utilizada, a comida oferecida aos participantes, etc. Além disso, o usuário se adapta de forma individualizada ao *e-learning*, ou seja, o seu aprendizado avança de acordo com o seu ritmo de estudo.

O tempo de ciclo de fornecimento possibilita à organização oferecer o treinamento ao maior número possível de colaboradores. Essa escalabilidade instantânea não aumenta o tempo de desenvolvimento ou fornecimento da informação aos interessados.

Esses dois princípios sustentam a ideia do uso da ferramenta de *e-learning* de forma estratégica em organizações comerciais cujo objetivo é a venda de produtos ou serviços ao consumidor. Isso é possível porque a redução do tempo de treinamento dos colaboradores possibilita o aumento de horas disponíveis para a organização para vender seus produtos ou serviços aos clientes.

As barreiras encontradas pelas organizações como justificativas a não realização de treinamentos para os funcionários podem ser desfragmentadas pela utilização do *e-learning* como ferramenta de realização.

As conseqüências da Globalização para as organizações foram “o crescimento da competição global e a necessidade constante de inovar. [...] Isso exigiu das organizações maior dedicação para aprender rapidamente sobre o novo produto ou serviço.” (DRISCOLL, 2002, p. 266, tradução nossa).

Há um impacto direto no treinamento das organizações que deverão desenvolver rapidamente a formação da sua equipe. O desafio para as organizações é uma formação sólida em curto prazo que atenda as expectativas e necessidades dos funcionários e dos clientes.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada. Expõem os tipos, métodos, técnicas e instrumentos para a realização do estudo.

A classificação da pesquisa segundo Gil (2007), pode ser de três tipos. São elas: exploratória, descritiva e explicativa. A classificação adotada nesse trabalho foi a pesquisa exploratória. Segundo o autor, o objetivo dessa pesquisa é proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito. Nesse contexto, essa classificação se dá em função do objetivo geral que consiste em analisar o uso do *e-learning* de forma estratégica como ferramenta de treinamento da empresa Interline Turismo.

Segundo Gil (2007), para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. O autor define dois grandes grupos. O primeiro é descrito como fonte de “papel”, no qual encontram-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo grupo estão as pesquisas experimental, *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

O modelo conceitual da pesquisa teve como fonte pesquisas bibliográficas. Segundo Gil (2007), os livros em função de sua forma de utilização são classificados como leitura corrente e leitura de referência. Os livros correntes, por serem desenvolvidos com base em material elaborado, constituído por livros e artigos científicos, foram utilizados como fonte de informação a respeito dos conceitos apresentados.

O operativo da pesquisa utilizou o estudo de caso que é amplamente utilizado nas Ciências Sociais. Para Gil (2007), esse modelo consiste no estudo de poucos objetos, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento. Foi realizado na empresa Interline Turismo, com o objetivo de compreender de forma ampla e detalhada a maneira com que o *e-learning* poderá beneficiar a organização. O resultado é apresentado na condição de hipótese e não de conclusão.

Segundo Richardson (1999), o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar fenômenos. Para o autor existem dois grandes métodos: quantitativo e qualitativo. A diferença entre eles ocorre devido a sistemática pertinente a cada um e pela forma de abordagem do problema.

A abordagem utilizada no desenvolvimento desse trabalho é a qualitativa. A escolha desse método justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. (RICHARDSON, 1999).

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa explora as técnicas de observação e entrevista, isso ocorre por causa da propriedade de penetração de um problema.

A técnica utilizada foi a entrevista não estruturada. Esse método visa obter do entrevistado suas considerações em relação aos aspectos mais relevantes de um determinado problema. (RICHARDSON, 1999). O autor caracteriza esse tipo de entrevista como sendo ideal para a interpretação das descrições que caracterizam determinada situação de estudo.

Há três tipos de técnicas de entrevista, são elas: dirigida, guiada e não diretiva. Segundo Richardson (1999), essas técnicas variam segundo o contexto no qual estão inseridas e a forma de conduta da entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado. A técnica de entrevista guiada por ser utilizada para descobrir aspectos de determinada experiência foi a utilizada nesse trabalho.

Para Berelson (1954 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 221), a análise de conteúdo da entrevista é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo da comunicação. A natureza da análise de conteúdo utilizada foi a inferência. De acordo com Richardson (1999), essa natureza refere-se a aceitação de uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

A escolha do entrevistado levou em consideração seu conhecimento a respeito da organização e a sua importância no desenvolvimento e concretização do produto. Foram realizadas duas entrevistas orais com o entrevistado e essas foram transcritas para melhor analisá-las. A entrevista foi realizada apenas com uma pessoa, pois ela é a única responsável pelo planejamento e desenvolvimento do produto. Essa peculiaridade deve-se ao fato da organização ser uma empresa familiar e com características marcantes inerentes ao tipo de gestão adotada por ela.

A entrevista foi utilizada para verificar o histórico da organização, compreender o processo de planejamento do treinamento dos funcionários, o período disponível para a venda do produto e o prazo limite de compra do produto pelo cliente.

A técnica de observação que segundo Richardson (1999) é um exame sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes também foi utilizado como técnica de pesquisa nesse trabalho. Segundo o autor há dois tipos de observação, são elas: não participante e participante. A observação não participante que foi escolhida para ser aplicada a esse trabalho dentre os tipos existentes consiste na observação do grupo por parte do investigador como espectador atento.

Esta técnica referente à pesquisa qualitativa foi utilizada para ampliar o conhecimento em relação ao tema proposto e coletar dados que não foram possíveis de serem coletados utilizando a técnica de entrevista.

#### 4 ESTUDO DE CASO

A empresa foi fundada em 11 de novembro de 1981 em Brasília por Davi Fernandes de Moura e Solange Maria Machado Corrêa e o início de suas atividades iniciou-se em 01 de dezembro de 1981. A sociedade teve sua primeira sede na SRTN Quadra 702, Conjunto "P" Sala 3054 – Asa Norte – Brasília/DF.

Em 1985, Solange Maria Machado Corrêa de Moura deixa a sociedade e a organização passa a ser administrada por apenas Davi Fernandes de Moura.

No ano de 1990, Girlene Fernandes de Moura, irmã do fundador, torna-se sócia da organização com 210.000 cotas totalizando investimento de R\$210.000,00 (duzentos e dez mil reais).

Nesse mesmo ano, após investimentos superiores a R\$40.000,00 (quarenta mil reais) a Interline Turismo abre sua primeira filial na cidade de Goiânia.

No ano de 1994, a organização transfere suas operações para a nova sede localizada no endereço Setor Comercial Norte, Quadra 02 Bloco D, Torre B – Salas 924/925 – Asa Norte – Brasília/DF.

Em 1995, a organização opta pelo sistema de franquias para expandir seus negócios. Nesse mesmo ano, a primeira franquia foi inaugurada na cidade de São Bernardo do Campo localizada no estado de São Paulo.

Em 2000, o número total de franquias atingiu a cifra de quatro franquias sendo duas no estado de São Paulo na cidade de São Bernardo do Campo e Santo André, uma na Paraíba na cidade de João Pessoa e uma em Pernambuco na cidade de Recife.

A partir do ano de 2010, a Interline Turismo passou a ter onze lojas em operação no Brasil, sendo sete localizadas na cidade de Brasília e quatro em outros estados. As lojas com atuação em Brasília estão dispostas da seguinte forma: quatro lojas no bairro Asa Norte, uma loja no bairro Lago Sul, uma loja no bairro Cruzeiro, uma loja no bairro Lago Norte. As outras lojas com atuação fora da cidade de Brasília estão localizadas na cidade de Santo André, estado de São Paulo, Recife em Pernambuco, João Pessoa na Paraíba e Goiânia em Goiás.

A Interline Turismo possui atuação em quatro áreas do turismo, são elas: operadora de turismo, agência de viagens, consolidadora e eventos.

A operadora de turismo, uma das unidades de negócio da organização, gerenciada por André Moura é a responsável pelo desenvolvimento de pacotes

turísticos nacionais e internacionais. Esses são vendidos em lojas próprias, franqueadas e agências de turismo autorizadas.

A agência de viagens é representada pelas lojas próprias da organização, atua na venda dos pacotes turísticos nacionais e internacionais elaborados pela própria organização e também pelos produtos elaborados por outras operadoras de turismo, sua administração é de responsabilidade da funcionária Sônia Maia.

A consolidadora gerenciada por Luiz Paulo Muller Campos é responsável pela distribuição de produtos do segmento de transporte aéreo, ou seja, passagens aéreas nacionais e internacionais às outras agências de viagens que não possuem autorização para venda desse tipo de produto.

A área de eventos é a responsável pela elaboração de eventos corporativos e atua no Setor Público, a gerência é de responsabilidade da funcionária Christiane Moura.

Essas quatro unidades de negócios empregam hoje vinte e três pessoas, sendo que desse total, seis pessoas trabalham na operadora de turismo, oito estão alocadas nas agências de viagens, cinco trabalham na consolidadora e quatro estão na área de eventos.

A Interline Turismo é considerada uma organização com gestão familiar porque está ligada a uma família. Para Gersick et. al. (1997 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 111), a principal característica das empresas familiares é o fato de estarem ligadas a uma determinada família. A gestão da organização é feita pelo fundador da empresa, Davi Fernandes de Moura e sua irmã Girlene Fernandes de Moura que ocupam os cargos de Diretor Geral e Diretor respectivamente. O filho do fundador, André Augusto Corrêa de Moura, é o responsável pela gerência da Operadora. Outra filha do fundador, Christiane Corrêa de Moura, é a responsável pela gerência da área de eventos. Por último, a responsável pela criação da Revista Interline Turismo, principal meio de comunicação entre a organização e seus clientes, é a outra filha do fundador Mariana V. F. de Moura. Isso indica que os principais cargos de gerência da organização são ocupados pelos membros da família Moura.

A organização Interline Turismo adota um modelo tradicional de gestão familiar. Segundo Lethbridge (1997 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 112), esse tipo de empresa caracteriza-se pela pouca transparência administrativa e financeira e os negócios são geridos pela família por completo.

Além dessas características, as empresas familiares possuem outras que estão relacionadas ao modelo de gestão. Para Lodi (1989 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 113), Bernhoeft (1991 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 113), Silveira e Bihel (2003 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 113), Dupas et. al. (2003 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 113) e Bornholdt (2005 *apud* PENTRY; NASCIMENTO, 2009, p. 113), estas características são: centralização do poder pelo fundador, emprego e promoção de familiares por favorecimento e inexistência de sistemas de planejamento estratégico e operacional.

A centralização do poder pelo fundador é uma característica presente na organização, isso tornou o processo de decisão burocrático uma vez que a ciência do fundador para qualquer decisão tomada é necessária.

Outra característica presente no modelo de gestão da organização diz respeito ao emprego e promoção de familiares em detrimento do conhecimento e competência profissional. Confirma-se essa característica ao observar a organização e concluir que vários cargos de gerência são ocupados por filhos do fundador da organização.

Por último, a organização não possui um sistema de planejamento estratégico e operacional. Isso quer dizer que até o momento não há uma missão e visão elaborada pela organização para nortear o trabalho de todos os colaboradores. Por isso a criação de padrões e medidas para mensurar as realizações do sistema de planejamento operacional é inexistente.

Algumas características que dizem respeito à organização foram observadas no decorrer das atividades, outras foram confirmadas pela postura da organização em determinadas situações.

Essas características inerentes ao tipo de modelo de gestão adotado contribuem para a ineficiência da organização em determinados assuntos. A sobrecarga na função dos funcionários que também são membros da família detentora do poder de decisão da organização é nítida. Isso ocorre porque a cobrança por resultados dessas pessoas é maior e como consequência as decisões são centralizadas e a participação dos funcionários não é bem-vinda.

A falta de profissionalização nas empresas familiares devido ao emprego e promoção de familiares em detrimento do conhecimento e competência profissional inviabiliza o uso potencial dos recursos disponíveis pela organização. Essa característica é visível na empresa Interline Turismo, pois cargos de gerência são

ocupados por familiares do fundador que não têm a formação necessária para ocupá-los.

Os treinamentos realizados na organização são um modelo da presença das características de uma empresa familiar que utiliza a gestão familiar para administrá-la.

Segundo a entrevista concedida pelo funcionário gerente da operadora de turismo, os treinamentos são estruturados e realizados por ele. Não existe uma equipe responsável em treinar e desenvolver os funcionários. Isso contribui para a sobrecarga do funcionário em questão. Além disso, a qualidade dos treinamentos também é afetada porque o funcionário responsável, apesar de ser um estudante de Administração, ainda não possui a formação necessária para o cargo. Por último, a empresa não utiliza nenhum tipo de ferramenta tecnológica que auxilie no processo.

Essas características foram limitantes para a realização da pesquisa porque a responsabilidade dos treinamentos sendo realizada por apenas um funcionário inviabilizou a realização de entrevistas com outros colaboradores.

De uma forma geral, os treinamentos consistem na organização de uma reunião com os vendedores da loja localizada na sede da empresa quando lança um novo produto ou atualiza algum já existente. Em relação às franquias, os treinamentos são feitas apenas diante de uma necessidade exposta por essas pessoas, o treinamento feito esporadicamente é, às vezes, realizado nas dependências da empresa ou o responsável pelo treinamento se desloca até o endereço da franquia para realizar a atividade.

O treinamento do produto “Excursão para Disney”, apesar de não ser de responsabilidade do funcionário André Augusto Corrêa de Moura e sim do departamento de Recursos Humanos, é estruturado e apresentado por ele pela ausência deste.

## **5 ANÁLISE DO CONTEÚDO**

As duas entrevistas foram realizadas no endereço SCN Qd. 02 BL D Torre B – Salas: 921/931, Brasília/DF sede da Interline Turismo. A primeira foi realizada no dia 14 de maio de 2010 às 14:30 e a segunda no dia 20 de maio de 2010 às 10:00. Ambas foram realizadas com André Augusto Corrêa de Moura, nascido em Brasília, com idade de 32 anos e estudante de Administração. Iniciou sua carreira na empresa em 1993 com o cargo de auxiliar administrativo e atualmente é gerente da operadora em uma das unidades de negócio da Interline Turismo.

### **5.1 Pré-análise**

Os materiais escolhidos para a análise foram as transcrições das entrevistas realizadas com o funcionário André Augusto Corrêa de Moura. Os objetivos presentes foram analisar o tempo do processo de planejamento e criação do produto “Excursão para Disney”, verificar de que forma é realizado e a duração do treinamento com os funcionários, coletar o volume de vendas e identificar as dificuldades encontradas pela organização na venda do produto.

Essa escolha respeitou os princípios básicos de representatividade, ou seja, é um fiel reflexo dos documentos que integram o conjunto. Além disso, a homogeneidade respeitou os critérios precisos ao escolher o entrevistado segundo as características necessárias para responder às perguntas sobre a organização e o produto e foi utilizada a mesma técnica de entrevista. Por último, os documentos selecionados proporcionaram informações adequadas para cumprir os objetivos da pesquisa.

### **5.2 Tratamento dos resultados**

A análise do conteúdo objetiva a um tratamento quantitativo que não exclui a interpretação qualitativa. (RICHARDSON, 1999). A metodologia dessa análise busca codificar um determinado material. Para Holsti (1969 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 233), a codificação consiste na sistematização dos dados brutos que são transformados e agrupados em unidades que permitem a representação do conteúdo.



As unidades de registro são elementos constitutivos de um conteúdo. Há dois tipos de unidades de registro: com base gramatical e com base não gramatical. (RICHARDSON, 1999). A unidade de registro utilizada no presente trabalho é com base gramatical e classificada como símbolo, ou seja, foco nas palavras consideradas básicas.

Para Richardson (1999), o tratamento mais simples consiste na quantificação da presença ou ausência de determinados elementos sendo o mais utilizado a frequência de cada elemento, ou seja, a quantidade de vezes que determinados elementos aparecem no documento.

### 5.3 Apresentação dos dados

Os símbolos das transcrições das entrevistas realizadas apresentaram a seguinte disposição de frequência: complexidade – 5; produto – 7; cliente – 5; empresa – 8; pacote – 8; excursão – 1; Disney – 2; vendedores – 2; vender – 4; venda(s) – 4; treinamento – 13; funcionário(s) – 6. O Quadro 01 apresenta o resumo das informações apresentadas.

SÍMBOLOS	FREQUÊNCIA
Complexidade	5
Produto	7
Cliente	5
Empresa	8
Pacote(s)	8
Excursão	1
Disney	2
Vendedores	2
Vender	4
Venda(s)	4
Treinamento	13
Funcionário(s)	6

Quadro 01 - Apresentação dos dados

## 5.4 Categorização

A classificação dos elementos ao seguir critérios, denomina-se categorização e esse procedimento facilita a análise da informação. (RICHARDSON, 1999). Os critérios de categorização segundo Bardin (1979 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 239) podem ser: semânticos, sintáticos, léxicos, expressivos.

A característica do critério semântico que foi utilizado é utilizar categorias temáticas e os símbolos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias apresentadas.

A categorização dos símbolos apresentados foi classificada em produto, empresa e cliente. Cada uma dessas classificações corresponde ao tipo de categoria que foram enquadrados os símbolos retirados das transcrições das entrevistas.

Foram apresentados à categoria produto os símbolos pacote, excursão, Disney, venda(s), vender e complexidade. A categoria empresa agrega os símbolos treinamento, funcionários e vendedores. Por último, o símbolo cliente está na categoria cliente. O Quadro 02 resume as informações apresentadas.

<b>CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>SÍMBOLOS</b>
Produto	Pacote(s)
	Excursão
	Disney
	Venda(s)
	Vender
	Complexidade
Empresa	Treinamento
	Funcionários
	Vendedores
Cliente	Cliente

Quadro 02 - Categorização

## 5.5 Análise por temas

A análise por temas para Richardson (1999) consiste em isolar temas de um material e retirar as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado, isso permitirá a comparação com outros materiais escolhidos.

O Quadro 03 apresenta a análise por temas, ou seja, a primeira coluna corresponde ao tema principal que define o conteúdo da parte analisada de um texto e o segundo corresponde ao tema secundário que especifica diversos aspectos da primeira coluna.

TEMA PRINCIPAL	TEMA SECUNDÁRIO	
Produto	Planejamento do produto	Se inicia 11 meses antes da data da viagem, geralmente nos meses de setembro e outubro
	Data limite de compra	Até o final do mês de maio
	Complexidade do produto	Os clientes são adolescentes menores de idade. Produto necessita ser desenvolvido e vendido rápido
Treinamentos realizados pela organização	Treinamento dos funcionários	Aos sábados do mês de outubro, cada um é destinado para cada público (empresa, franqueado, parceiros)
	Duração dos treinamentos	Cada um tem duração de quatro horas
	Responsável	André Augusto Corrêa de Moura
	Atualização do material	Duração de quatro horas
	Dificuldades	Passar informações sobre o produto

Quadro 03 - Análise por Temas

A análise por temas permite ao pesquisador condensar o conteúdo que foi coletado por meio da entrevista. Dessa forma concluiu-se que os dois principais temas de análise são: produto desenvolvido e treinamento.

A análise do produto desenvolvido pela organização apresenta temas secundários que são relacionados ao tema principal. Esses são: planejamento do produto, data limite de compra feita pelo cliente e a complexidade do produto.

O planejamento do produto, conforme foi apresentado pelo entrevistado começa onze meses antes da data da viagem que ocorre no mês de julho de cada ano. Isso quer dizer que os meses de referência para iniciar esse planejamento são setembro e outubro.

A data limite de compra feita pelo cliente corresponde ao dia limite que o cliente poderá comprar o produto para poder viajar, a compra poderá ser feita até o último dia útil do mês de maio.

A complexidade do produto justifica-se devido a idade dos adolescentes que viajarão com a organização, por ser menores de idade a organização se vê com maior responsabilidade perante aos viajantes. Além disso, devido a alteração do produto que ocorre de forma contínua com o passar dos anos, é importante para a organização atualizar o produto o mais rápido possível para ter mais tempo de venda.

Além da análise do produto desenvolvido pela organização, o tema principal sobre treinamentos realizados pela organização também possui temas secundários, são eles: treinamento dos funcionários, duração do treinamento, responsável pelo treinamento, atualização do material de treinamento e dificuldades com o treinamento.

Os treinamentos dos funcionários e parceiros feitos pela organização ocorrem no mês de outubro, logo após o planejamento do produto. Os treinamentos ocorrem aos sábados e cada um destina-se a um público diferente. O primeiro sábado é destinado aos funcionários da empresa; o segundo sábado destina-se aos franqueados e o terceiro sábado destina-se ao treinamento dos parceiros.

A duração de cada treinamento é de quatro horas, isso quer dizer que ao todo são gastos doze horas de treinamento sobre o produto oferecido pela organização.

O responsável pelo treinamento é o gerente da operadora André Augusto Corrêa de Moura. Essa responsabilidade inclui repassar as informações aos colaboradores e também desenvolver e atualizar o material utilizado no treinamento.

A atualização do material de treinamento consiste em tornar atual o material utilizado em outros treinamentos com as novas informações referentes ao produto. Essas informações são as datas da viagem, as novas atrações dos parques e da cidade de Orlando, FL, onde estão localizadas as principais atrações turísticas. A duração da atualização exige do responsável dedicação de três a quatro horas.

As dificuldades apresentadas pelo treinamento consistem em repassar as informações a respeito do produto para os interessados.

## 6 O PRODUTO “EXCURSÃO PARA DISNEY”

O produto a ser analisado é “Excursão para Disney” oferecido pela Interline Turismo todo o mês de julho de cada ano. O foco da empresa são os adolescentes com idades entre 14 e 16 anos, com poder aquisitivo médio e moradores da cidade de Brasília.

O planejamento e o desenvolvimento do produto “Excursão para Disney” de 2010 iniciou no mês agosto de 2009. A finalização ocorreu no mês de setembro do mesmo ano.

O desenvolvimento e a atualização do material de treinamento ocorreu na primeira semana do mês de outubro do ano de 2009. O responsável por essas atividades foi o funcionário André Augusto Corrêa de Moura.

Os treinamentos que foram realizados com os funcionários, franqueados e parceiros ocorreu no mês de Outubro. Os sábados foram dedicados para essas atividades e cada um foi destinado a um determinado público. Os funcionários foram treinados no dia 9 de outubro de 2009, logo em seguida foi a vez dos franqueados no dia 16 do mesmo mês e ano e por fim os parceiros foram treinados sobre o produto no dia 23 de outubro de 2009.

Dessa forma, a empresa dispôs de sete meses para a realização das vendas do produto. Esses foram novembro/2009, dezembro/2009, janeiro/2010, fevereiro/2010, março/2010, abril/2010 e maio/2010.

As receitas por mês do produto apresentadas pelo entrevistado André Augusto Corrêa de Moura são:

<b>Ano</b>	<b>Compradores</b>	<b>Mês</b>	<b>Receita</b>	<b>Valor Unitário</b>
2009	0	Novembro	R\$0,00	0
	5	Dezembro	R\$29.590,75	R\$5.918,15
2010	0	Janeiro	R\$0,00	0
	10	Fevereiro	R\$59.181,50	R\$5.918,15
	15	Março	R\$88.772,25	R\$5.918,15
	13	Abril	R\$76.935,95	R\$5.918,15
	5	Maio	R\$29.590,75	R\$5.918,15
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>		<b>R\$254.480,45</b>	<b>R\$5.918,15</b>

Quadro 04 - Receita de Vendas

O Quadro 04 apresenta as receitas de vendas do produto. A primeira coluna corresponde ao ano da venda, seguido da segunda que apresenta o número de compradores do produto no mês de referência da coluna três e a receita total do mês apresentada na coluna quatro. A última coluna corresponde ao valor unitário do produto pago em reais por cada cliente.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A sociedade da informação exige das organizações a formulação de novas ideias e o uso estratégico das informações para serem capazes de enfrentar o ambiente competitivo atual. Segundo McGee e Prusak (1994), a concorrência entre as organizações é baseada na capacidade de interpretar e utilizar as informações de uma forma eficaz.

A informação possibilita a criação de valor significativo para as organizações, auxilia na criação de novos serviços e produtos e aperfeiçoa a qualidade do processo decisório organizacional. O desafio da informação na visão estratégica é coletar material relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação. (McGEE; PRUSAK, 1994).

Tanto a coleta e interpretação dos dados é de responsabilidade da TI que representa conjunto de componentes tecnológicos, normalmente organizados em SIBC. Quanto, o uso do sistema de informação possibilita, além da coleta, do processo e análise, a disseminação da informação com um propósito específico. (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003). São fatores necessários que possibilitam à organização um posicionamento estratégico no cenário competitivo atual.

A tecnologia de telecomunicações é uma opção de ferramenta para colocar a informação ao alcance dos interessados por meio da comunicação. (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003). Permite uma comunicação mais rápida e personalizada em comparação as comunicações tradicionais. (LITWIN, 2000).

A comunicação mais rápida proporcionada pelo surgimento da Internet possibilitou às organizações responderem às mudanças do ambiente onde elas estão inseridas também de uma forma mais rápida. As organizações que conseguirem utilizar as ferramentas disponíveis a seu favor de forma estratégica poderão se destacar em relação aos seus concorrentes.

As ferramentas de suporte da EAD permitiram maior interatividade entre os usuários devido ao desenvolvimento de novas tecnologias da comunicação. Segundo Campos et. al. (2003), a Internet surgiu devido a necessidade de compartilhar com rapidez e segurança os dados e as informações e potencializar os recursos computacionais.

As mudanças ocorridas nos ambientes onde as organizações atuam, tais como o aumento da concorrência local, a comercialização de produtos e serviços



para outras localidades, etc, fizeram-nas se posicionarem de forma estratégica para sobreviverem. O uso da EAD *on-line*, no contexto organizacional denominado de *e-learning*, é uma ferramenta capaz de auxiliar na formulação de respostas aos novos desafios dos ambientes. Seu uso permite aos envolvidos a troca de informações que auxiliem na tomada de decisão e também possibilita aos mesmos expor suas opiniões a respeito de um tema. Essa troca também permite a criação do conhecimento que contribui na formulação das respostas.

Segundo Chiavenatto (2000 *apud* FORMIGA; LITTO, 2009, p. 224) e Meister (1999 *apud* FORMIGA; LITTO, 2009, p. 224), o treinamento nas empresas ganhou caráter estratégico e passou de centro de custo a centro de lucro.

Rosenberg (2002) afirma que o *e-learning* refere-se a utilização das tecnologias da Internet para fornecer conjunto de soluções que melhorem o conhecimento e o desempenho.

O uso do *e-learning* como ferramenta estratégica de treinamento de produtos possibilita às organizações a responderem rapidamente as mudanças ocorridas no ambiente onde elas estão inseridas. Isso ocorre porque os dados e as informações são transmitidas mais rápidas devido às tecnologias utilizadas para a implementação da ferramenta.

Segundo Rosenberg (2002), a compreensão do uso do *e-learning* como uma ferramenta capaz de beneficiar as organizações envolve dois princípios: a ferramenta é mais eficaz e o tempo de ciclo do fornecimento.

O primeiro princípio justifica-se pela capacidade de redução em cerca de 25% a 60% o tempo necessário para transmitir a mesma quantidade de informação em relação às salas de aula.

O segundo princípio afirma que, a economia de tempo e não de dinheiro, pode ser o fator determinante em um caso comercial de *e-learning*. A escalabilidade da ferramenta permite à organização oferecer o treinamento ao maior número possível de colaboradores.

Esses dois princípios sustentam o uso da ferramenta de forma estratégica em organizações comerciais cujo objetivo é a venda de produtos ou serviços ao consumidor. Isso é possível porque ao reduzir o tempo de treinamento dos colaboradores, aumenta-se as horas disponíveis para a organização vender seus produtos ou serviços aos clientes.

A análise do produto “Excursão para Disney” oferecido pela Interline Turismo permite concluir que a empresa dedica ao todo três sábados no mês de outubro para a realização dos treinamentos a respeito do produto. Sendo quatro horas de dedicação por sábado, a empresa gasta doze horas para a realização dos treinamentos. Essas horas poderiam ser convertidas em horas disponíveis para a venda do produto.

O primeiro princípio capaz de beneficiar as organizações com o uso do *e-learning* segundo Rosenberg (2002) consiste na redução do tempo de treinamento dos funcionários de uma organização. Dessa forma, há três cenários possíveis para o treinamento da organização apresentados no Quadro 05.

CENÁRIOS	SEM <i>E-LEARNING</i>	COM <i>E-LEARNING</i>
	HORAS	HORAS
PÉSSIMO	12	9
MODERADO	12	7
ÓTIMO	12	5

Quadro 05 - Cenários

O primeiro é o cenário péssimo, nesse a empresa reduziria em 25% as horas totais dedicadas ao treinamento e conseguiria passar as mesmas informações em nove horas. O segundo cenário seria o mais provável, pois consiste na redução em 42,5% do tempo total dedicado pela empresa atualmente, ou seja, o treinamento seria feito em sete horas. O cenário ótimo é a última possibilidade de ocorrência, uma redução de 60% do tempo de treinamento atual que possibilitaria à organização treinar seus colaboradores em cinco horas.

Isso ocorre porque não é necessário tempo para preparação do local, instruções de aulas, intervalos, etc. Além disso, o *e-learning* permite o usuário avançar no treinamento de acordo com o seu ritmo devido ao *design* individualizado. (ROSENBERG, 2002).

A utilização da ferramenta *e-learning* apresenta benefícios para a organização capazes de ajudar na otimização do tempo de treinamento dos funcionários. Isto possibilita aumentar o tempo utilizado pelos funcionários para a venda dos produtos.

## 8 CONCLUSÃO

A evolução da sociedade influenciou o comportamento das pessoas e por sua vez as organizações. Isso ocorreu como conseqüência da evolução da tecnologia, ou seja, o aperfeiçoamento do conhecimento do homem em relação a um determinado assunto. As conseqüências para a sociedade foram presenciadas no modo de vida das pessoas em referência ao uso de ferramentas tecnológicas capazes de auxiliar seus usuários em suas atividades diárias.

É possível observar essas conseqüências no contexto organizacional onde as necessidades por respostas rápidas às mudanças do dia a dia são essenciais para a sobrevivência do negócio. As ferramentas que proporcionam tudo isso são geralmente oriundas da tecnologia da informação responsável pela coleta dos dados e sua transmissão para pessoas capacitadas a transformá-los em informações que irão auxiliar na tomada de decisão.

Avaliando os assuntos apresentados anteriormente e retornando a problemática do presente trabalho, tem-se a pergunta: quais os benefícios, para a organização, do uso do *e-learning* como ferramenta de treinamento de produtos existentes em empresas de turismo?

O *e-learning* como uma ferramenta de treinamento eficaz é capaz de reduzir o tempo de treinamento dos funcionários e possibilita o aumento do tempo destinado às vendas, sendo isso determinante para o sucesso de uma empresa comercial que depende do volume de vendas do seu produto ou serviço. Além disso, esta ferramenta também é capaz de treinar o maior número possível de colaboradores.

A discussão dos resultados dos dados obtidos por meio do estudo de caso da empresa Interline Turismo e Representações LTDA com os conceitos apresentados no capítulo revisão de literatura possibilitam concluir que o uso do *e-learning* para a organização contribui na redução do tempo de treinamento dos funcionários. Dessa forma, há possibilidade do aumento do volume de vendas do produto “Excursão para Disney”. Isso é possível, pois ao adotar a ferramenta de treinamento, os colaboradores terão horas a mais para vender o produto. Essa hipótese é apresentada em todos os cenários mencionados – pessimista, moderado e ótimo.

Após a conclusão do problema proposto, o Objetivo Geral do presente trabalho, analisar a conseqüência do uso do *e-learning* para a empresa Interline

Turismo, foi alcançado. Essa conclusão se deu a partir da apresentação e interpretação dos dados.

A apresentação dos dados exibiu a maneira com que a empresa Interline Turismo planeja e realiza o treinamento dos seus funcionários. A empresa dedica doze horas para realizar treinamentos referentes ao produto “Excursão para Disney” para seus funcionários, franqueados e parceiros.

Rosenberg (2002) afirma que o uso do *e-learning* reduz em cerca de 25% a 60% o tempo necessário para transmitir a mesma quantidade de informação em relação às salas de aula. Dessa forma, a consequência do uso desta ferramenta de treinamento permite a Interline Turismo reduzir o tempo de treinamento dos seus funcionários.

Ao alcançar o Objetivo Geral do trabalho, têm-se os objetivos específicos, também alcançados, a citar:

- a) Apresentar conceitos relacionados ao tema exposto;
- b) Criar instrumento de coleta de dados e aplicá-lo na empresa para obter informações sobre ela e o produto “Excursão para Disney”;
- c) Apresentar os benefícios proporcionados pelo *e-learning* para a organização;

O objetivo específico (a.) foi apresentado na Revisão de Literatura com títulos de: “Sociedade da Informação”, “Gestão do Conhecimento”, “Tecnologia da Informação”, “Educação a Distância”, “Educação a Distância *on-line*”, “*E-learning*” e “Benefícios do uso do *e-learning*”. O objetivo específico (b.) foi apresentado no capítulo de “Estudo de Caso”. O objetivo específico (c.) foi alcançado no capítulo “Discussão dos resultados”.

## **8.1 Limitações**

A principal limitação apresentada no decorrer da pesquisa foi o fato da entrevista realizada ter sido feita apenas com um entrevistado. Isto ocorreu porque apenas essa pessoa tinha as informações necessárias para a pesquisa, tais como: informações sobre o treinamento dos funcionários e o planejamento e criação do produto “Excursão para Disney”. Esta limitação é consequência da gestão familiar utilizada pela empresa na qual apresenta as características de centralização do

poder, emprego e promoção de familiares por favorecimento e inexistência de sistemas de planejamento estratégico e operacional.

Uma segunda limitação apresentada foi o estudo ter sido realizado com apenas um produto que no caso é o “Excursão para Disney”. Dessa forma, os resultados obtidos da análise se limitam a ele.

## **8.2 Sugestões e recomendações**

A pesquisa acadêmica apresenta futuras possibilidades de estudos. Dessa forma, sugerem-se os seguintes temas:

- a. Qual o impacto da utilização da gestão familiar para as empresas do século XXI?
- b. De que forma a utilização da ferramenta *e-learning* poderá beneficiar as empresas públicas?

Os temas propostos são atuais e poderão apresentar conceitos que contribuirão para a solução das limitações das empresas familiares e na melhoria das empresas públicas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Lynn; NOVA, Cristiane. **Educação a Distância**: uma nova concepção de aprendizado e interatividade. São Paulo: Futura, 2003.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Fernanda et. al. **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

DRISCOLL, Margaret. **Web-Based Training**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

FLEURY, Maria; OLIVEIRA, Moacir. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FORMIGA, Manuel; LITTO, Fredric. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, Kenneth; Laudon, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LITWIN, Edith. **Educação a Distância**: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALHARES, Márcia; SILVA, Rachel; ROSA, Rosemar. As novas tecnologias da informação numa sociedade em transição. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em <[http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/MarciaPalhares.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/MarciaPalhares.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2010

PETRY, Luiz; NASCIMENTO, Auster. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v.20, n.49, p. 109-125, jan./abr. 2009. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/49/luiz-auster-pg109a125.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2010.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POTTER, Richard; RAINER, Junior; TURBAN, Efraim. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, Marc. **E-learning: implementando com sucesso aprendizado on-line na sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 2002.

TERRA, José. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALTON, Richard. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n.2, p.-71-77, maio/ago. 2000.