

O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES COM INTERFACE NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS E OS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA FACILITAR O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

JULIANA TRISTÃO PASQUINI

Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais pela USP, especialista em Tecnologias da Aprendizagem pelo Senac-SP e em Gestão de Pessoas e Projetos Sociais pela UNIFEI-MG, concluindo o curso de Pedagogia pela UNIFAL-MG, mestranda em Educação pela UNICAMP e professora nos cursos de Administração, Direito e Pedagogia do UniPinhal.
E-mail: julipasquini@gmail.com

LUIZ PASCOAL MARTINEZ BELMONTE

Administrador de empresas, pela Universidade Santa Cecília e especialista em Controladoria pela FGV, mestre em Administração pela UNIMEP Universidade Metodista de Piracicaba, mais de 20 anos de vivência industrial, consultor empresarial, professor universitário.
E-mail: lpascoal1@hotmail.com

JOSÉ ROBERTO PASOTTI

Graduação de Bacharel em Administração pelo Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal ; MBA Executivo em negócios financeiros pela Universidade de Brasília, Especialização em Administração pela UNIFAE. Atualmente é professor do Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal e Instituição de Ensino São Francisco, com experiência na área de Administração, atuando principalmente nas seguintes áreas: varejo e sistema financeiro.
E-mail: jrpasotti@ig.com.br

JOÃO DELBIN

Graduado em Administração, Mestre em Engenharia pela UFSCAR, Administrador, Professor do Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal Consultor de empresas.
E-mail: joaodelbin@superig.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elucidar as interfaces entre educação corporativa e Educomunicação. Para tanto, busca-se, primeiramente, a compreensão dos conceitos de educação corporativa, de universidade corporativa e de *Educomunicação* a partir de análise

bibliográfica de autores como Eboli (1999), Senge (2000), Soares (2001, 2002 e 2004), Citelli (1997 e 2000), Moran (2005), entre outros. Em seguida, é proposto um estudo de caso que abrangeu a aplicação de questionários com variáveis que buscavam determinar o tipo de relação que a educação corporativa estabelecia com a *Educomunicação* dentro de uma organização aprendente. Após a análise bibliográfica e dos dados alguns princípios norteadores que visam um processo de empíricos coletados, percebeu-se que a educação corporativa compartilha com a *Educomunicação* aprendizagem democrático e contínuo com a incorporação de diferentes tipos midiáticos como ferramenta pedagógica facilitadora do processo ensino aprendizagem. O estudo de caso permitiu perceber que ainda há um caminho a ser percorrido para que a educação corporativa se consolide dentro da cultura organizacional.

Palavras chaves: Educação Corporativa. Educomunicação. Universidade Corporativa.

ABSTRACT

This paper aims to clarify the interfaces between corporate education and Educommunication. Therefore, it seeks to understand the concepts of corporate education, corporate university and Educommunication from bibliographic analysis of authors such as Eboli (1999), Senge (2000), Soares (2001, 2002 and 2004), Citelli (1997 and 2000), Moran (2005), among others. Then, a study of case which covered the use of questionnaires with variables that sought to determine the type of relationship that corporate education established with Educommunication was proposed. After the literature and empirical data analysis, it was noticed that the corporate education shares with Educommunication some guiding principles that ensure a democratic and continuous learning process by incorporating different media types as a pedagogical tool which facilitate the teaching-learning process. The study of case allowed to perceive that there is still a way to go so that corporate education is consolidated within the organizational culture.

Keywords: Corporate Education. Educommunication. Corporate University.

1- INTRODUÇÃO

A educação corporativa é um campo em ascensão tanto no meio acadêmico quanto no mercado. Cada vez mais, organizações se preocupam em oferecer uma capacitação e uma formação continuada aos seus colaboradores internos favorecendo a consolidação dessa nova área de atuação da educação que pode trazer contribuições e vantagens competitivas tanto para as empresas quanto para os funcionários que se beneficiam dela.

Organizações que possuem esse tipo de conduta podem ser denominadas de organizações aprendentes, ou organizações de aprendizagem ou *learning organizations*, pois estão envolvidas diretamente na melhoria da qualificação de seus colaboradores, isto é, tornam o aprendizado um valor e uma

atividade permanente dentro da empresa. Elas também se caracterizam por envolver os funcionários no processo de aprendizagem que pode acontecer tanto no cotidiano quanto a partir das experiências pessoais fazendo do processo algo contínuo (BEAUCLAIR, 2007).

Peter Senge, ao ser citado por Sampaio e Leitão (2007), define as organizações de aprendizagem como o lugar privilegiado em que as pessoas podem desenvolver suas capacidades para alcançar resultados. Os autores continuam apontando que o aprendizado deve ser contínuo, isto é, essas organizações estão sempre aprendendo a aprender.

Muitas das organizações aprendentes oferecem o que se denomina de educação corporativa (EC) que, além de ser um novo padrão de educação superior, visa o desenvolvimento das competências

(capacidades, habilidades e atitudes) dos funcionários e agregação de valor ao seu produto. Para Cruz (2010), “por educação corporativa entende-se um conjunto de práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, que possibilitam maior entrosamento do capital intelectual de uma organização” (CRUZ, 2010, p.344). Ela ainda engloba programas de capacitação necessários para o aumento da competitividade empresarial criando uma educação sob medida do capital em que a aprendizagem se mostra vinculada aos objetivos estratégicos empresariais.

Outros autores, como Vieira (2012), apontam que “a educação corporativa pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem” (VIEIRA, 2012, p.297).

Ela, ainda, pautada por um rápido crescimento dentro do mercado evidenciado pelo aumento da oferta de cursos – principalmente no modelo de ensino a distancia – mostra a necessidade de se entender como as novas mídias e tecnologias são incorporadas para facilitarem a interação síncrona e assíncrona entre professores e alunos, trazendo assim para esse ambiente de aprendizagem as características da *Educomunicação*.

A *Educomunicação*, ramo da educação responsável por compreender como a educação se apropria dos meios de comunicação para facilitar o processo de ensino-aprendizagem, visa proporcionar uma relação de ensino-aprendizagem crítica e reflexiva a partir da incorporação de novas linguagens mais dinâmicas e atrativas.

Além disso,

a *Educomunicação* atua em cinco áreas de intervenção: análise das possibilidades das novas tecnologias em formas de aprendizagem dentro dos espaços educativos; análise crítica dos impactos da mídia na sociedade; ampliação das possibilidades de expressão comunicativa; assessoria aos sistemas educativos na gestão da comunicação; e reflexão epistemológica sobre as potencialidades da interface entre

Comunicação e Educação (SOARES, 2009; VOLPI e PALAZZO, 2010 apud TOTH; MERTENS e MAKIUCHI, 2012, p.116).

A força de meios de comunicação de massa junto às sociedades contemporâneas tem provocado uma série de mudanças no modo pelos quais grupos humanos se relacionam com o conhecimento e com a informação. Bevort e Belloni (2009, p. 1081) apontam para que a sociedade da informação seja uma sociedade plural, inclusiva e participativa, hoje, mais do que nunca, é necessário oferecer a todos os cidadãos, principalmente aos jovens, as competências para saber compreender a informação, ter o distanciamento necessário à análise crítica, utilizar e produzir informações e todo tipo de mensagens

Em maior ou menor grau essas formas de ver e de sentir sofrem influências da rapidez, da não linearidade e da presença marcante da imagem. Tais procedimentos, citando apenas os mais evidentes, têm alcançado o universo da educação e das consequentes ações desenvolvidas por todos os tipos de educação formal, englobando assim a educação corporativa.

Assim, abre-se uma nova possibilidade, conforme assinala Citelli (2000, p. 18):

o mundo dos *media*, por exemplo, passou a dialogar de maneira mais ou menos integrada às aulas e às práticas escolares, numa tentativa em níveis e graus derivados dos vários centros de pressão que disputam o mercado da troca de informações, de conhecimentos e, eventualmente de saberes. A sala de aula ganhou a condição de lugar onde ocorre – ainda que de forma nem sempre visível ou sistemática – uma complexa intersecção de ordens discursivas e não necessariamente ajustadas ou complementares.

Entende-se, portanto, a importância de estudar a *Educomunicação* e sua relação com a educação corporativa na construção de novas formas de aprendizados que não possuem mais a sala de aula tradicional como espaço privilegiado da construção do conhecimento.

Soares (2004) aponta três vertentes relacionadas à *Educomunicação*: a vertente moralista (a defesa contra o impacto negativo dos meios), a vertente culturalista (a garantia aos educandos de conhecimentos para que os mesmos adquiram o hábito de dessemantizar de forma adequada as mensagens dos meios) e a vertente dialética (o estudo das relações entre os receptores e os meios de comunicação, com base em uma reflexão que leva o lugar sociopolítico-cultural em que se encontram receptores e produtores) (SOARES, 2001). Além disso, o autor entende a *Educomunicação* (SOARES, 2004, p.1) como um conjunto de ações destinadas a:

- a). integrar às práticas educativas o estudo sistemático dos sistemas de comunicação;
- b). criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos ... criando ambientes abertos e democráticos;
- c) melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas.

Outro autor que aborda o tema da *Educomunicação* é Citelli (2000) o qual afirma que o modo como a sociedade atual lida com os meios de comunicação é o mesmo modo que ela lida com o conhecimento. Este é absorvido e eliminado com a mesma rapidez com que se acessam os meios de comunicação.

As vertentes educação corporativa e *Educomunicação* podem se cruzar dentro das empresas. Contudo,

a questão é saber até que ponto é possível conciliar os objetivos da aprendizagem com os de racionalização organizacional e até que ponto a ideia de desenvolvimento de competências é concebida como investimento... avançando o discurso, via práticas consistentes (BRANDÃO, 2006, p.30)

Dessa forma, o tema deste trabalho terá como enfoque a *Educomunicação* e sua atuação em organizações aprendentes por tratar de um assunto ainda recente para a

pesquisa acadêmica: a educação corporativa. Entender como os processos acontecem dentro desse novo modelo educacional a partir da *Educomunicação* pode contribuir para a ampliação do conhecimento científico sobre o tema em gestão de pessoas.

2 METODOLOGIA

Este trabalho, que teve como tema as interfaces entre educação corporativa e *Educomunicação*, utilizou-se da teoria já escrita sobre educação corporativa e sobre *Educomunicação* para tentar elucidar as possíveis relações existentes entre esses dois campos da educação. Além disso, foi feito um estudo de caso para a exemplificação das implicações teóricas, buscando novas relações dentro e entre os campos. Quanto ao tipo, a pesquisa é básica e explicativa e comprovou suas hipóteses de maneira combinada (quantitativa e qualitativamente).

Em sua primeira parte (capítulo 2 – Educação corporativa: uma nova tendência em educação, capítulo 3 – *Educomunicação* e sua perspectiva teórica e capítulo 4 – As interfaces entre educação corporativa e *Educomunicação*), este trabalho buscou definir conceitos importantes para a compreensão do tema a partir de uma revisão bibliográfica. Nesse momento, foram utilizados, como fontes de informações, materiais disponíveis no banco de dados da Scielo e da Universidade de São Paulo.

Na segunda parte da pesquisa (capítulo 5 – Um estudo de caso), foi proposto um estudo de caso de uma empresa multinacional do ramo peças automotivas – Delphi - onde uma de suas filiais está instalada em Espírito Santo do Pinhal/SP. Esta empresa oferece cursos aos seus colaboradores, sendo assim, ela pode elucidar se a educação corporativa pode ser vista como uma das formas de proporcionar uma aprendizagem significativa e contínua aos seus colaboradores.

A análise de outros estudos sobre casos práticos relacionados ao tema em questão também trouxeram subsídio teórico à pesquisa, como os apresentados por Eboli (1999) e Brandão (2006) em suas obras citadas neste trabalho.

Para realizar a coleta de dados e proceder ao estudo de caso, adotou-se a observação não participativa e um questionário

estruturado - com 11 perguntas, a 62 funcionários que correspondiam a 18,5% do total de colaboradores diretos alocados nos setores administrativos da organização.

A amostra era composta por 39 homens e 22 mulheres (um entrevistado não respondeu a essa questão), da faixa etária de 20 a 38 anos. Todos começaram a trabalhar na empresa pelo menos um ano e alguns já trabalham a mais de 15 anos. As variáveis da pesquisa eram: a quantidade de cursos ofertados, adoção de recursos pedagógicos e de quais tipos, entre outras.

Para efetuar a tabulação dos dados, utilizou-se o programa Excel que permitiu a análise quantitativa das respostas encontradas no questionário. Quanto à análise qualitativa, foi feita uma análise dos dados apresentados e a literatura aqui estudada serviram de base para o entendimento de como a educação corporativa e a *Educomunicação* aparecem dentro da organização aprendente pesquisada.

Além disso, a análise qualitativa possibilitou a percepção da importância que os colaboradores desta empresa depositam tanto na educação corporativa quanto na *Educomunicação* para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido dentro da organização de aprendizagem.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Educação corporativa: uma nova tendência em educação

A educação corporativa, como um novo padrão de educação superior, é um campo em ascensão tanto no meio acadêmico quanto no mercado, que engloba estratégias políticas e mercadológicas. Além disso, visa disseminar programas de capacitação que buscam desenvolver as competências dos colaboradores.

Cada vez mais, as organizações se preocupam em oferecer uma capacitação e uma formação continuada aos seus colaboradores internos e externos favorecendo a consolidação dessa nova área de atuação da educação que pode trazer contribuições e vantagens competitivas tanto para as empresas quanto para os funcionários que se beneficiam dela. De acordo com Brandão “a ideia é baseada na crença e na vivência de que as ações educativas podem agregar valor, para ambos os lados, seja nas relações

negociais ou no desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos da instituição” (2006, p.28).

Essas organizações que compartilham desse tipo de conduta também são conhecidas por organizações aprendentes, ou organizações de aprendizagem ou ainda *learning organizations* já que estão preocupadas em possibilitar a melhoria da qualificação de seus colaboradores considerando o aprendizado um valor e uma atividade permanente dentro da empresa. Além disso, elas buscam envolver os funcionários no processo de aprendizagem permitindo que este aconteça tanto no cotidiano dentro da organização quanto a partir das experiências pessoais trazidas de fora do ambiente de trabalho, o que faz do processo algo contínuo e constante. (BEAUCLAIR, 2007)

Sampaio e Leitão (2007, p. 427), ao explicarem o conceito de organizações de aprendizagem, citam Peter Senge (1990) o qual aponta que as organizações de aprendizagem

seriam um lugar onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar resultados que verdadeiramente desejam, onde padrões de pensamento ampliado são nutridos, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender. Para caracterizá-la desenvolver suas conhecidas cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico, a quinta disciplina que integraria as demais

Certas organizações de aprendizagem ofertam aos seus colaboradores um tipo de educação que é denominada de educação corporativa (EC). Esta é caracterizada por ser um novo padrão de educação superior que enfoca o desenvolvimento das competências (capacidades, habilidades e atitudes) dos funcionários, além de agregar valor ao seu produto. Em outras palavras, abrange programas de capacitação prescindíveis para o aumento da competitividade empresarial a partir da criação de uma educação sob medida do capital em que a aprendizagem se mostra

vinculada aos objetivos estratégicos empresariais.

Para Eboli (1999), uma das primeiras empresas a criarem a educação corporativa foi a Motorola, que, por meio da Universidade Motorola, buscava mecanismos alternativos para satisfazer as carências de conhecimento de seus colaboradores. Além disso, a autora aponta outros fatores que podem levar a organização a se motivar para estruturar a educação corporativa: fortalecimento da imagem externa e interna e reafirmação da missão e valores da empresa.

Eboli (1999) cita ainda que são necessários cinco elementos ou tendências para facilitarem o aparecimento da educação corporativa dentro de uma organização: organização flexível, era/economia do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade, educação global. “O desafio é criar um ambiente de aprendizado no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais” (EBOLI, 1999, p.59)

A Educação Corporativa tem como missão gerir o conhecimento organizacional, desde sua geração, passando pela assimilação, difusão e aplicação. Tem como objetivo principal o desenvolvimento de competências profissionais, técnicas e gerenciais. Já como objetivos globais, busca

Difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;

Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;

Incentivar e estruturar atividades de auto desenvolvimento;

Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de clima organizacional saudável;

Responsabilizar cada talento pelo seu processo de auto desenvolvimento. (EBOLI, 1999, p.59)

Para elucidar, Cruz (2010, p. 344) coloca que “por educação corporativa entende-se um conjunto de práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, que possibilitam maior entrosamento do capital intelectual de uma organização”.

Já outros autores, como Vieira (2012, p. 297), escrevem que “a educação corporativa

pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem”.

A educação corporativa também pode ser entendida como uma evolução ou migração do tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T & D) presente nos tipos clássico de gestão fordista e taylorista. A partir do surgimento de uma nova cultura organizacional que enfatiza a gestão de pessoas por competência e a gestão do conhecimento, a prática empresarial passa a conciliar treinamento com prática de modo que

a empresa que adota a educação corporativa enfatiza as competências dos colaboradores. Assim, melhora a satisfação dos funcionários, pois esta nova cultura organizacional os beneficia de maneira mais abrangente do que simplesmente aprender habilidades específicas, ou melhorar o desempenho nas tarefas. A EC focaliza nas competências do empregado e alcança sua missão de desenvolver programas educacionais adequadamente conectados aos objetos do negócio e estratégia organizacional (VIEIRA & FRANCISCO, 2012, p.307)

Além disso, a gestão de pessoas por competência e a gestão do conhecimento permitem a construção de uma administração do processo educativo de forma prática, voltada para a realização dos objetivos das organizações de aprendizagem e de seus colaboradores, já que esses tipos de gestão enfocam competências que visam a capacidade de comunicação, trabalho em equipe, construção conjunta de saberes e experiências, entre outras. (Ortiz, 2012)

Quadro 1 Mudança de paradigma de Centro de T&D para Universidade Corporativa

Mudança de Paradigma		
Centro de Treinamento Tradicional	➔	Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaços real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento do desempenho

Fonte: Meister(1998) in Eboli (1999, p.60)

Para Peter Senge (2000), as organizações de aprendizagem são locais privilegiados onde os colaboradores possuem a possibilidade de aprender continuamente a aprender em grupo. Nelas, o aprendizado em grupo pode ocorrer a partir de três dimensões fundamentais, sendo a primeira relacionada ao discernimento de questões complexas, a segunda à criação de ações inovadoras e coordenadas, e, finalmente, à influência dos membros do grupo sobre os demais grupos.

Além disso, Senge (2000) aponta que a aprendizagem em grupo torna imprescindível a distinção entre dois tipos de discursos que são denominados de diálogo e discussão. Enquanto que na discussão há a tentativa de imposição de uma ideia, no diálogo há a construção de um raciocínio coletivo possibilitando uma construção facilitada do aprendizado em grupo a partir da troca de experiências e de conhecimentos.

As organizações de aprendizagem dependem tanto da discussão quanto do diálogo para a construção contínua do saber. Nesse sentido, a educação corporativa pode auxiliar na elaboração e consolidação do processo de aprendizagem associando esses dois tipos de discursos a partir do modelo educacional que tem como um de seus

focos a comunicação crítica e reflexiva dentro de grupos abertos e democráticos. Tal modelo é essencial na rotina das relações interpessoais das empresas.

No Brasil, a Educação Corporativa ou Universidade Corporativa, que se diferencia em relação a primeira pela quantidade de cursos ofertados, se distribui da seguinte maneira:

Tabela 1 - Distribuição das universidades corporativas brasileiras por estado.

ESTADO	Nº	%	UNIVERSIDADES CORPORATIVAS
São Paulo	36	69,2	ABN AMRO, Abril, Accor, Alcoa, Ambev, Amil, BankBoston, Bic, Bristol, Carrefour, Elektro, Embraer, Facchini, Ford, GM, Globo, Ily, Café, McDonald's, Metrô, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Orbital, Sbsp, Serasa, Siemens, Tam, Transportadora Americana, Ultragás, Unimed, Inu Distribuição, Unisys, Visa, Volkswagen
Rio de Janeiro	5	9,6	BNDES, Embratel, Leader Magazine, Petrobrás, Souza Cruz
Distrito Federal	4	7,6	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Eletronorte
Minas Gerais	3	5,7	Algar, Fiat, Martins do Valejo
Santa Catarina	2	3,8	Datasul, Tigre
Paraná	1	1,9	Kraft Foods
Rio Grande do Sul	1	1,9	Renner
Total	52	100	

Fonte: Eboli (2003) in Brandão (2006, p.26)

A tabela mostra como a educação corporativa ainda está crescendo no Brasil, tendo sua maior concentração nos estados do sudeste, principalmente no de São Paulo. Tal fato também evidencia que há uma preocupação das empresas em se tornarem organizações de aprendizagem ao investirem na formação e capacitação continuada de seus colaboradores e na valorização de seus produtos.

3.2 Educomunicação e sua perspectiva teórica

Um dos pioneiros pesquisadores a utilizar a palavra *Educomunicação* foi Mario Kaplún, há cerca de quarenta anos. O pesquisador uruguaio estava preocupado com a relação Comunicação/Educação num momento em que diversos países latino-americanos viviam sob regimes ditatoriais que exerciam a censura e o controle sobre a informação.

Naquele contexto, aproximar os dois campos significava uma tentativa de romper o cerco repressivo em torno da informação e levar a prática e a discussão da comunicação para espaços não-convencionais, como escolas e associações comunitárias. Diante das restrições à comunicação e do impedimento de estabelecê-la como um processo socialmente ampliado, alguns atores começaram a desenvolver e difundir projetos de comunicação alternativa ou *Educomunicação*. (informação verbal¹)

Num primeiro momento, as práticas educacionais apareceram associadas às ações de organizações não governamentais que buscavam, por meio da difusão de linguagens da comunicação, defender o acesso à cidadania e aos direitos humanos. Foi somente na década de 90 que esse campo da educação alcançou a educação formal com grande intensidade e relevância, trazendo a necessidade de se compreender como educação e comunicação podem se relacionar para facilitar o processo de ensino-aprendizagem. (SOARES, 2002)

Por *Educomunicação* entende-se ser: o conjunto das ações voltadas para a criação de ecossistemas comunicativos abertos e criativos em espaços educativos, favorecedores tanto de relações dialógicas entre pessoas e grupos humanos quanto de uma apropriação criativa dos recursos da informação nos processos de produção da cultura e da difusão do conhecimento. O novo campo apresenta-se como inter-discursivo, inter-disciplinar e mediado pelas tecnologias da informação. (SOARES, 2002, p.5)

Assim, a *Educomunicação* firmou-se como um novo campo do saber e pôde trazer contribuições para se entender o processo de apropriação de uma mídia no ambiente escolar. Ela pode atuar nos ambientes educativos a partir de quatro áreas: educação para a comunicação, expressão comunicativa através das artes, mediação tecnológica nos espaços educativos, e gestão da comunicação nos espaços comunicativos. (SOARES, 2002)

Esse campo da educação, ao incorporar a comunicação aos espaços educativos, cria "ecossistemas comunicativos" dentro dos diversos ambientes educativos, permitindo um maior fluxo das relações entre pessoas e um aumento do acesso e do uso adequado das tecnologias da informação. Ou ainda pode ser um conjunto de ações destinadas a integração das práticas educativas aos sistemas de comunicação que visa criar ambientes comunicativos e educativos ao mesmo tempo em que visa melhorar as ações educativas deixando-as mais democráticas e dialógicas. (SOARES, 2004)

Adilson Citelli, outro autor que discute o processo educacional, toma a ideia da linguagem como ponto de partida comum das reflexões envolvendo comunicação e educação, explorando como aquela é utilizada, nas suas mais diversas formas dentro do espaço escolar. Ele defende a ideia de que é necessária uma reeducação de docentes e alunos para o uso da linguagem: que ela não seja apenas empregada no seu sentido mais restrito, veicular e instrumental, mas que possa ser uma construção social polifônica. Em outras palavras, uma construção coletiva de significados. (CITELLI, 1997)

Neste estudo, considera-se a linguagem como um sistema que contém signos servindo como meio de comunicação entre diferentes indivíduos e que pode ser percebido por meio de diversos sentidos - como a visão, a audição, entre outros - o que distingue os diferentes tipos de linguagens (linguagem visual, linguagem auditiva, linguagem virtual, entre outras). (CITELLI, 1997)

Neste trabalho, a *Educomunicação* vai permitir a reflexão sobre a utilização das diferentes mídias existentes como recursos pedagógicos de aprendizagem, dentro do ambiente da educação corporativa. Recursos pedagógicos são componentes do ambiente de

aprendizagem que estimulam o aluno, podem ser a lousa, o giz, o monitor, livros, recursos da natureza, etc. incluindo também o computador e o *tablet*. Dessa forma, pode-se apreender que tudo o que se encontra no ambiente onde ocorre o processo ensino-aprendizagem pode se transformar em um recurso didático, dependendo da maneira e do uso deste pelo professor.

Além disso, os estudos sobre *Educomunicação* “apontam para a necessidade de se promover uma verdadeira ‘gestão da comunicação em espaços educativos’. Em outras palavras, a comunicação precisa ser planejada, administrada e avaliada, permanentemente.” (SOARES, 2004, p.1). Eles apontam, ainda, para uma ênfase no senso de participação dos educandos, para o uso pleno de recursos tecnológicos de informação, para a autonomia dos educandos, para o espírito de iniciativa, para o pensamento crítico, para o diálogo colaborativo e para o crescimento conjunto dos educandos. (SOARES, 2002)

Assim, fazer a mediação entre a mídia e a sala de aula, isto é, incorporar as tecnologias midiáticas ao ambiente educativo com o intuito de elaborar um trabalho educacional, é papel do professor que se encontra nesse novo contexto que pode ser ampliado da educação informal e formal para englobar também a educação corporativa. O professor se torna um gestor de processos comunicativos que, ao mesmo tempo, incentiva a participação de todos e incorpora as tecnologias ao processo de ensino-aprendizagem. (MORAN, 2005)

A educação corporativa parece ser uma esfera educacional que se apropria da *Educomunicação* para facilitar o processo de ensino-aprendizagem de seus colaboradores e, por isso, entender como ela faz essa apropriação pode elucidar os caminhos para a consolidação desse domínio educacional.

3.3 Interfaces entre educação corporativa e educomunicação

Ortiz (2012) aponta que a *Educomunicação* tem sido explorada nos cursos de formação de professores, mas ainda não é um foco quando pensada e aplicada à educação corporativa. Para este autor, tal caso ocorre por ser ainda um campo muito novo que necessita concentrar suas ações na formação

das novas gerações possibilitando que estas desenvolvam uma visão crítica da realidade por meio da apropriação dos veículos de comunicação. Contudo, quando essas novas gerações alcançam o mercado de trabalho, as organizações se deparam com um novo modo de pensar, refletir e agir que precisa ser incorporado à cultura organizacional e conseqüentemente também às formas de ofertar a educação corporativa a esses novos colaboradores.

Moran (2005), ao escrever sobre as tendências da educação online no Brasil, diz que “estamos entrando em uma fase de grande desenvolvimento da educação pela internet, tanto nas corporações como nas universidades e faculdades. Os cursos serão mais variados pedagogicamente e com mais recursos tecnológicos” (MORAN, 2005, p.3)

Este autor continua a elaborar seu argumento mostrando que os processos de ensino-aprendizagem, inclusive aqueles que acontecem dentro da educação corporativa, estarão cada vez mais pautados na utilização das mídias como importantes recursos pedagógicos.

“Tanto na educação a distância acadêmica como na corporativa é importante organizar processos de ensino-aprendizagem adaptados a cada tipo de curso, a cada tipo de aluno.” (MORAN, 2005, p.5) Nesse sentido, as organizações de aprendizagem precisam conhecer seus colaboradores para poderem adotar os recursos pedagógicos midiáticos mais adequados aos seus colaboradores já que Moran aponta que a dificuldade em trabalhar sozinho, isto é, sem interação é muito comum a muitos colaboradores.

As organizações aprendentes, a partir dos pressupostos explorados por Senge em *A Quinta Disciplina* (2000), passam a valorizar as relações interpessoais para atingirem a eficácia do aprendizado otimizando a geração de ideias e de soluções criativas. São nos momentos de interação que ocorrem os discursos dos tipos discursivos ou dialógico que não excluem o uso das mídias como facilitadores dessas construções. Ao contrário, a *Educomunicação* passa a exercer papel fundamental ao proporcionar uma nova visão crítica do uso desses recursos.

Já Eboli (1999, p.60) aponta que a educação corporativa tende a se organizar a partir de alguns princípios e objetivos que visam

Prover oportunidades de aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio;

Desenhar programas que incorporem os três C's: cidadania, contexto e competências;

Migrar do modelo sala-de-aula para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e lugar);

Estimular gerentes e líderes a envolverem-se com a aprendizagem, tornando-os também responsáveis pelo processo;

Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Sendo assim, aparece uma convergência de propostas entre a educação corporativa e a *Educomunicação* já que os dois modelos de ensino visam a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem dentro de um novo contexto que incorpora as tecnologias como facilitadoras do processo. Em outras palavras, quando Soares coloca que a *Educomunicação* permite “2- criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos ... criando ambientes abertos e democráticos; 3- melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas” (SOARES, 2004, p.1) há uma congruência com os objetivos da educação corporativa citados por Eboli: “Migrar do modelo sala-de-aula para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e lugar); estimular gerentes e líderes a envolverem-se com a aprendizagem, tornando-os também responsáveis pelo processo”

Moran (2005), entretanto, aponta que a educação, de maneira geral, não está em consonância com o ritmo das mudanças no mundo do trabalho e, por isso, não atende às expectativas profissionais exigidas pelo mercado de trabalho. Por esta razão, a educação corporativa precisa, não somente atender a essa necessidade de qualificação profissional que falta à escola, mas também adaptar-se e antecipar-se às mudanças trazidas pelo mundo das mídias comunicativas ao ambiente educacional. Para exemplificar este ponto, Moran cita que

Roberto Macedo, ex-professor da USP, utiliza uma metáfora para descrever a nova realidade profissional: “no mundo do trabalho navegamos, como um surfista, com a nossa competência como tal,

mais a prancha, diploma ou profissão que escolhemos. Não temos, contudo, controle sobre as ondas de oportunidades que surgirão, nem mesmo se elas virão na praia profissional escolhida. Especular sobre as profissões do futuro é como teorizar sobre as ondas que virão. O correto é estar preparado para enfrentá-las, independentemente de suas características” (MORAN, 2005, p.6)

A partir do que foi acima exposto, percebe-se uma necessidade de se enriquecer o processo educacional e a qualidade da aprendizagem, o que pode ser feito com a introdução das mídias para o compartilhamento dos conteúdos entre os colaboradores dentro do contexto corporativo. Há, dessa maneira, a junção da educação corporativa com os preceitos educacionais.

A *Educomunicação*, ao buscar uma gestão democrática e criativa da ação comunicativa por meio da incorporação do entendimento da educação para a comunicação e das mediações tecnológicas como constituintes do saber, dentro do contexto da educação corporativa, levam “as comunidades envolvidas a transformarem seus espaços educativos em ecossistemas comunicacionais expressivos. Em outras palavras, é a Gestão da Comunicação no Espaço Educativo o que garante o processo de constituição do novo campo” (SOARES, 2001, p.41).

4 UM ESTUDO DE CASO

A empresa automotiva, que serviu para o estudo de caso, é uma empresa multinacional que possui uma filial instalada em Espírito Santo do Pinhal/SP há mais de 15 anos. Na época da pesquisa, esta filial contava com um total de 2023 colaboradores, sendo 347 indiretos e 1676 diretos. Dentre os colaboradores diretos, 335 trabalhavam no setor administrativo e o responsável pelo departamento de recursos humanos escolheu, entre os diversos setores da empresa relacionados a administração (financeiro, engenharia, logística, marketing, expedição e tecnologia da informação) 62 funcionários para responder ao questionário encontrado no

apêndice, correspondendo a 18,5% do total de funcionários desse setor.

O questionário, que possui 11 questões de múltipla escolha, foi aplicado aos colaboradores pré-selecionados durante o intervalo de almoço e apresentou as seguintes respostas:

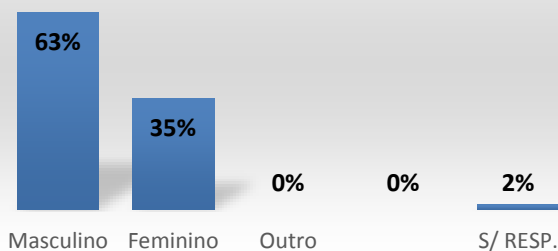
Tabela 2: Quantidade de respostas

	A	B	C	D	S/ RESP.
1	39	22	0	0	1
2	25	20	7	9	1
3	30	28	2	1	1
4	25	31	4	0	2
5	7	10	19	25	1
6	11	18	5	26	2
7	5	50	0	0	7
8	1	4	0	0	57
9	2	31	5	2	22
10	54	6	0	0	2
11	2	53	5	0	2

Fonte: a autora

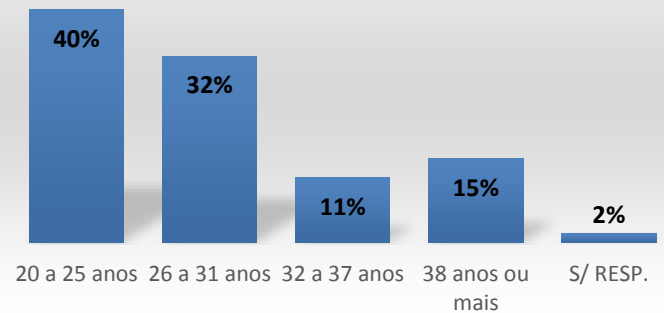
As questões 1, 2, e 3 serviram de base para especificar características da amostra, sendo ela composta por 39 homens e 22 mulheres com maioria entre 20 e 31 anos e com predominância de tempo na empresa de 0 a 10 anos, respectivamente. Já as questões de 4 à 11 permitiram uma análise dos princípios da educação corporativa e da *Educomunicação* e sua aplicabilidade dentro dessa empresa.

1 - Qual é o seu gênero?



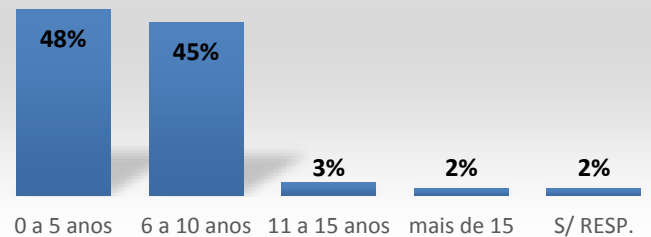
Fonte: a autora

2 - Qual é sua faixa etária?



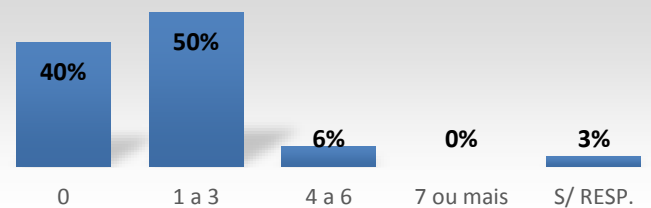
Fonte: a autora

3 - Há quanto tempo trabalha na atual empresa?



Fonte: a autora

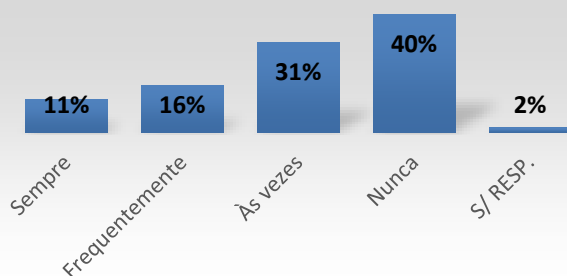
4 - A organização oferece cursos de capacitação/treinamento com qual frequência anual?



Fonte: a autora

Ao ser observada a questão número 4, nota-se que a oferta de cursos ainda é pequena para grande parte dos colaboradores, isto é, ocorre poucas vezes durante o ano mostrando que o processo da educação corporativa, nessa empresa, não é contínuo. Tanto a educação corporativa (EBOLI, 1999) quanto a *Educomunicação* (SOARES, 2001 e 2004 e MORAN, 2005) apontam no sentido da necessidade de ambas serem um processo contínuo para conseguirem trazer resultados positivos para os envolvidos, isto é, trazer as mudanças tecnológicas para o ambiente educacional antecipando e melhorando a capacitação e formação do colaborador de forma contínua, o que ainda não ocorre nesta empresa.

5 - Os cursos oferecidos são relacionados a sua área de atuação dentro da organização?

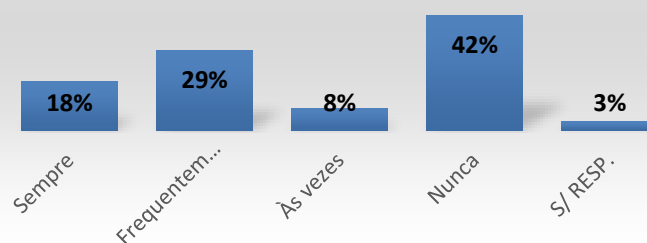


Fonte: a autora

Já a questão 5 mostra como essa oferta ainda não apresenta uma relação tão frequente com a área de atuação dos colaboradores o que deixa o conhecimento adquirido deslocado e evidencia a necessidade de uma dialogicidade para que ocorra a correta oferta de curso ao colaborador para que então ele possa fazer uso do conhecimento aprendido no curso durante a execução de seu trabalho. Retomando Eboli (1999), as respostas a essa questão mostram que ainda não ocorre a criação de um sistema eficaz que promova a oferta de cursos que tragam resultados que possibilitem um retorno do investimento feito, isto é, como os cursos não se relacionam com a área de atuação,

possivelmente não ocorre a melhora da qualidade do trabalho do colaborador.

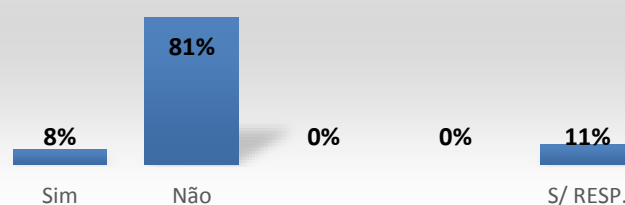
6 - Os cursos feitos por você ajudaram na melhoria da qualidade de seu trabalho?



Fonte: a autora

A questão 6 evidencia que a frequência aos cursos traz melhora a qualidade do trabalho, mostrando a importância da educação corporativa para o aprimoramento do desempenho do colaborador interno o que pode trazer a empresa vantagens competitivas e valorização de seu produto e imagem. Contudo, um número significativo de funcionários declarou não ter identificado aplicabilidade direta do aprendizado adquirido no curso e sua atuação profissional o que também evidenciou a questão 5.

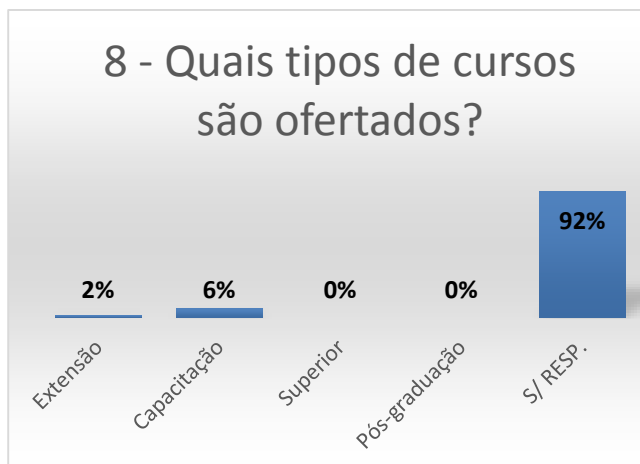
7 - São ofertados cursos fora do ambiente de trabalho?



Fonte: a autora

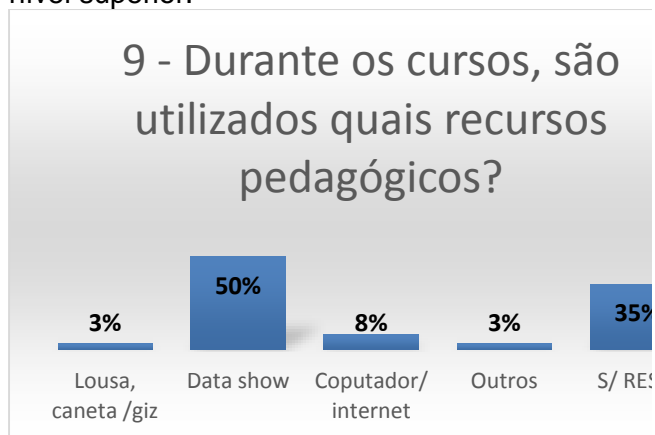
A questão 7 mostra que para esta organização há uma grande preocupação em trazer os cursos para dentro do ambiente de trabalho oferecendo-os em sua minoria fora da

empresa. Neste caso, não há aprendizagem em qualquer hora ou lugar, ou seja, a aprendizagem está restrita, em sua maior parte, a um único espaço e momento, por isso pode-se considerá-la não colaborativa e não democrática já que não acontece entre todos em diversos momentos e espaços. (EBOLI, 1999; SOARES, 2001 e 2004).



Fonte: a autora

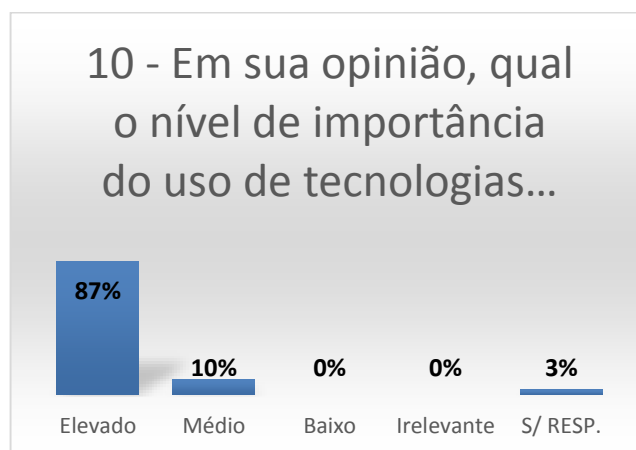
Por sua vez, a questão 8 traz a informação de que para esta organização a preocupação em ofertar cursos de capacitação é maior do que os demais tipos de cursos, o que também evidencia que não há grande interesse em ofertar cursos com uma maior duração, como os de pós graduação ou de nível superior.



Fonte: a autora

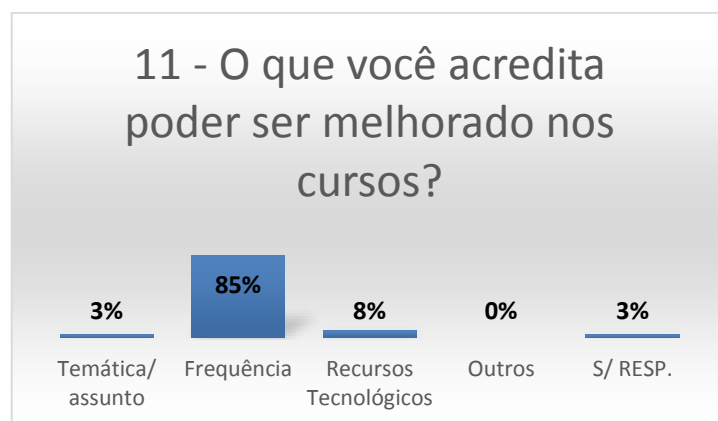
A questão 9, por sua vez, relata que são poucos os recursos didáticos adotados durante os cursos – principalmente *data-show*, mostrando que a *Educomunicação* também não é um fator levado em consideração pela empresa. Há

pouca adesão ao uso de recursos tecnológicos midiáticos variados na aplicação dos cursos pois o campo educacional ainda é recente e pouco utilizado pelos profissionais da educação por não possuírem a capacitação necessária para o uso de certas tecnologias (CITELLI, 1997; MORAN, 2005 e SOARES, 2001 e 2004). Tal fato é evidenciado pela preferência dada ao *data-show* e não a outros tipos de recursos.



Fonte: a autora

As respostas à questão 10 trazem o reconhecimento, por parte dos colaboradores internos, da importância do uso de tecnologias durante os cursos mostrando que elas exercem papel fundamental, como recurso pedagógico midiático, durante o processo de aprendizagem do colaborador. Tal fato permite considerar que a *Educomunicação* pode ser uma facilitadora do processo de aprendizagem dentro da educação corporativa além de proporcionar também as condições necessárias para que esta se torne dialógica e democrática.



Fonte: a autora

A questão 11, ao trazer a sugestão dos entrevistados em aumentar a oferta de

cursos, mostra que ainda não ocorreu a mudança de paradigma dentro da empresa, mais especificamente dentro do departamento de recursos humanos, de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa, já que a continuidade é um dos princípios norteadores da educação corporativa. (EBOLI, 1999) Essa mesma questão traz a percepção dos colaboradores que, apesar de apontarem na questão 10 a importância dos recursos tecnológicos para o aprendizado, eles ainda não são prioridades para eles, isto é, é imprescindível primeiramente o aumento da frequência para posterior aumento do uso dos recursos tecnológicos.

Percebe-se, nesse estudo de caso, que há, ainda, a necessidade do surgimento e da consolidação de uma cultura organizacional que abranja os conceitos de educação corporativa e de *Educomunicação*, como propostos pela análise bibliográfica, já que muitos dos fatores apontados como essenciais como, por exemplo, a continuidade, a utilização de diferentes tipos de recursos pedagógicos midiáticos, a construção de ambientes dialógicos e democráticos favoráveis ao processo de aprendizagem dentro da empresa, entre outros, ainda não são contemplados pela empresa.

Para a construção de uma organização de aprendizagem preocupada com a formação de seus colaboradores, com a imagem e valorização de seus produtos, a empresa deve seguir a orientação que algumas respostas dadas às questões, já que os colaboradores sugerem a necessidade de uma educação corporativa contínua que possibilite uma capacitação e formação dos colaboradores e uma maior variação no uso de recursos pedagógicos midiáticos como facilitadores do processo de aprendizagem.

Dessa forma, a partir do que foi apontado pelas respostas dadas pelos colaboradores às questões de 4 à 11, percebeu-se que a empresa Delphi – filial analisada – não apresenta uma estrutura de educação corporativa efetivada e consolidada e sim em desenvolvimento, isto é, ela ainda se encontra em transição do paradigma de treinamento e desenvolvimento para o da educação corporativa. Além disso, a perspectiva da *Educomunicação* ainda não é levada em consideração para a construção de um ambiente de aprendizagem colaborativo e democrático onde todos os envolvidos possam

participar do processo, para então, facilitar o alcance dos objetivos tanto da educação corporativa quanto da própria *Educomunicação*. (MORAN, 2005; ORTIZ, 2012)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As interfaces entre educação corporativa e *Educomunicação* mostram-se como um desafio a ser superado no sentido de possibilitar o aparecimento de transformações nas concepções instrumental dos meios e tecnológica. Além disso, a necessidade cada vez maior das organizações se tornarem de aprendizagem, resultando na mudança de paradigma de treinamento e desenvolvimento (T & D) para o paradigma da educação corporativa modifica a *práxis* educacional e comunicacional dentro desse novo contexto em que os colaboradores estão inseridos.

As constantes mudanças comunicacionais e tecnológicas encontradas na sociedade contemporânea fazem com que a necessidade das empresas se adequem a elas seja cada vez maior e mais rápida, isto é, as empresas precisam se atualizar frequentemente para que permaneçam competitivas. Isso também significa que os colaboradores precisam acompanhar a velocidade exigida pela sociedade e pelas empresas e estas que se preocupam em ofertar essa possibilidade a seus colaboradores possuem vantagens em diversas áreas: competição e imagem interna e externa. (EBOLI, 1999)

A educação corporativa surge para suprir essa necessidade imposta pela sociedade e pelo mercado e associada a *Educomunicação*, que pode facilitar o processo de aprendizagem por meio do uso de recursos pedagógicos midiáticos que não restringem nem o lugar nem o momento do aprendizado, percebe-se que ambas compartilham de características básicas como a dialogicidade, a gestão participativa, a criação de ambiente colaborativos e democráticos.

Assim, a combinação dessas duas áreas da educação permite a construção do conhecimento dos colaboradores a partir da participação tanto da empresa quanto deles mesmos, a partir do uso dos recursos midiáticos - não limitando nem o tempo nem o espaço de aprendizagem, entre outros. A aprendizagem, por sua vez, passa a ser um

processo contínuo que acaba por produzir mudanças significativas na cultura organizacional das organizações de aprendizagem levando-as a um patamar mais competitivo no mercado.

Ensinar é um processo complexo que exige neste momento mudanças significativas. Investindo na formação de professores no domínio dos processos de comunicação envolvidos na relação pedagógica e no domínio das tecnologias, poderemos avançar mais depressa, sempre tendo consciência de que em educação não é tão simples mudar, porque há toda uma ligação com o passado que é necessário manter e também uma visão de futuro à qual devemos estar atentos. Não nos enganemos. Mudar não é tão simples e não depende de um único fator. O que não podemos é cada um jogar a culpa nos outros para justificar a inércia, a defasagem gritante entre as aspirações dos alunos e a forma de preenchê-las. Se os administradores escolares investirem em formação contínua e domínio de tecnologias, poderemos avançar mais. (MORAN, 2005, p.11)

A análise bibliográfica, assim, permitiu compreender que há relações possíveis entre educação corporativa e *Educomunicação* e que esta relação permite o fortalecimento de organizações de aprendizagem dentro do atual contexto imposto pela sociedade.

O estudo de caso, por sua vez, apontou que há ainda um caminho a percorrer para a construção e consolidação da cultura organizacional dentro da organização de aprendizagem voltada para uma formação contínua de seus colaboradores e valorização de seu produto e imagem.

Este trabalho, ao tentar evidenciar as possíveis interfaces entre esses dois campos da educação, pretendeu apontar caminhos já percorridos e a serem seguidos pelas organizações de aprendizagem para a consolidação da relação entre educação

corporativa e *Educomunicação*, relação esta que visa facilitar o processo de ensino aprendizagem pelo qual os colaboradores precisam trilhar dentro das organizações de aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís and SOUZA, Daniela Borges Lima de. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estud. psicol. (Natal)** [online]. 2010, vol.15, n.3, pp. 291-298. ISSN 1413-294X. <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a09v15n3.pdf> Acesso em 21/04/2014.
- ALBERTIN, Alberto Luiz e BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. Adm. Pública**[online]. 2012, vol.46, n.5, pp. 1367-1389. ISSN 0034-7612. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500009&lng=pt&nrm=iso Acesso em 10/04/2014.
- BEAUCLAIR, João. A questão dos sentidos: modos de pensar (e movimentar) o aprender ensinar nas organizações do século XXI. **Constr. psicopedag.** [online]. 2007, vol.15, n.12, pp. 38-54. ISSN 1415-6954. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cp/v15n12/v15n12a04.pdf> Acesso em 21/04/2014.
- BEVORT, Evelyne e BELLONI, Maria Luiza. Mídia-educação: conceitos, história e perspectivas. **Educ. Soc.** [online]. 2009, vol.30, n.109, pp. 1081-1102. ISSN 0101-7330. <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n109/v30n109a08.pdf> Acesso em 10/04/2014.
- BRANDAO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Rev. adm. empres.** [online]. 2006, vol.46, n.2, pp. 22-33. ISSN 0034-7590. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000200003&lng=pt&nrm=iso Acesso em 10/04/2014.
- CITELLI, Adilson O. **Comunicação e Educação: a linguagem em movimento**, SP: SENAC, 2000.
- _____. Escola e Meios de Massa in: CHIAPPINI, L. **Aprender a Ensinar em Contextos não Escolares**. SP: Cortez, 1997.
- CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. rev.** [online]. 2010, vol.26, n.2,

- pp. 317-357. ISSN 0102-4698. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=pt&nrm=iso Acesso em 10/04/2014.
- EBOLI, Marisa P. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração. **RAUSP** vol. 34, N° 4, out/dez 1999. http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=88 Acesso em 10/04/2014.
- ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- GÓMEZ, O. **Comunicação, educação e novas tecnologias: tríade do século XXI**. Comunicação & Educação. Brasil, v. 8, n. 23, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/view/4520/4243>. Acesso em 23/6/2013.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEYROWITZ, Joshua. As múltiplas alfabetizações midiáticas. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, no 15, agosto 2001. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3125/2397>. Acesso em 23/6/2013.
- MORAN, José M. **A internet na educação**. Disponível em <http://www.eca.usp.br/prof/moran/entrev.htm>. Acesso em 23/6/2013.
- _____. **Como Utilizar a Internet na Educação**. Disponível em <http://www.eca.usp.br/moran/internet.htm>. Acesso em 23/6/2013.
- _____. Tendências da educação *online* no Brasil In: RICARDO, Eleonora Jorge (org.). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. Disponível em http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_online/tendencias Acesso em 29/4/2014.
- MOURA, Rui. **Educação e internet**. Disponível em http://rmoura.tripod.com/ed_internet.htm. Acesso em 23/6/2013.
- ORTIZ, Felipe C. **Educomunicação corporativa e gestão educacional criativa em projetos EaD: um estudo de caso**. Revista Científica Hermes vol. 6, p. 77-97, 2012. Disponível em <http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/120>. Acesso em 29/4/2014.
- PAULINO, R. **Uma pedagogia para os meios de comunicação (entrevista com Guillermo Orozco Gómez)**. Comunicação & Educação. São Paulo v. 4, n. 12, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/view/4392/4102>. Acesso em 23/6/2013.
- PEDROSO, Leda A. **Indústria cultural: algumas determinações políticas, culturais e sociais na educação**. Cadernos Cedes, ano XXI, nº 54, agosto/2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n54/5269.pdf>. Acesso em 23/6/2013.
- SAMPAIO, Marcelo Alves Lopes e LEITAO, Sergio Proença. **Economia de comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2007, vol.41, n.3, pp. 419-442. ISSN 0034-7612. <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a03v41n3.pdf> f Acesso em 22/04/2014.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 6. ed. Sao Paulo: Best Seller, 2000
- SOARES, Ismar O. **Gestão Comunicativa e Educação: caminhos da Educomunicação**. Comunicação & Educação, SP, ano 8, número 23, pp 16-25, jan-abr, 2002.
- _____. **EaD como prática educacional: emoção e racionalidade operativa**. NCE/USP, 2002. Disponível em <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/3.pdf>. Acesso em 30/8/2014.
- _____. **Mas afinal, o que é educomunicação?** NCE/USP, 2004. Disponível em <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/27.pdf>. Acesso em 23/6/2013.
- _____. **Metodologia da Educação para Comunicação e Gestão Comunicativa no Brasil e na América Latina**. In: BACCEGA, M. Aparecida. **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Uma Educomunicação para a cidadania** NCE/USP, sem data. Disponível em <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/6.pdf>. Acesso em 30/8/2014.
- SOUZA, Yeda Swirskide. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. *RAE electron*. [online]. 2004, vol.3, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648. <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf> Acesso em 21/04/2014.

VIEIRA, Fábio Henrique Antunes e FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso.** *Prod.* [online]. 2012, vol.22, n.2, pp. 296-308. Epub 12-Abr-2012. ISSN 0103-6513.

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000200010&lng=pt&nrm=iso Acesso em 10/04/2014.

TOTH, Mariann; MERTENS, Frédéric e MAKIUCHI, Maria de Fátima Rodrigues. **Novos espaços de participação social no contexto do desenvolvimento sustentável: as contribuições da Educomunicação.** *Ambient. soc.* [online]. 2012, vol.15, n.2, pp. 113-132. ISSN 1809-4422.

<http://www.scielo.br/pdf/asoc/v15n2/07.pdf> Acesso em 10/04/2014.