

INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS CULTURAIS NA ADESÃO AO E-LEARNING: ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA

Autoria

Haline Yuri Mori Tamaoki - haline.tamaoki@gmail.com

Liliana Vasconcellos - lilianav@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Juliana Ordonhes de Araujo - jujuordonhes@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo
Graduação / USF - Universidade São Francisco

Resumo

Considerando as constantes mudanças no ambiente de trabalho e o cenário digital, além da pandemia, é inevitável pensar em como as organizações estão lidando com novas formas de aprendizagem. Este artigo traz reflexões, a partir de um estudo de caso em uma consultoria, sobre como os traços culturais podem influenciar uma empresa na adesão ao e-learning como meio de aprendizagem. Alguns objetivos foram estabelecidos: compreender os traços da cultura da empresa, descrever o projeto de e-learning dentro da organização e analisar os traços culturais que influenciam a adesão ao e-learning. Para fundamentar este trabalho, abordam-se os conceitos de e-learning, cultura organizacional e cultura de e-learning, além dos tipos culturais do Competing Values Framework: hierarquia, mercado, clã e adhocracia. Como resultado, a relação entre traços culturais e adesão ao e-learning foi discutida para cada tipo. Os resultados também indicaram que esta relação se dá nos dois sentidos, ou seja, os traços culturais podem alavancar o projeto de e-learning, bem como este, pode reforçar os traços da cultura organizacional. O estudo trouxe contribuições práticas onde, como desafios principais na adesão ao e-learning, estão a falta de networking efetivo e de interação, e a perda de foco no curso.

INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS CULTURAIS NA ADESÃO AO *E-LEARNING*: ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA

RESUMO

Considerando as constantes mudanças no ambiente de trabalho e o cenário digital, além da pandemia, é inevitável pensar em como as organizações estão lidando com novas formas de aprendizagem. Este artigo traz reflexões, a partir de um estudo de caso em uma consultoria, sobre como os traços culturais podem influenciar uma empresa na adesão ao *e-learning* como meio de aprendizagem. Alguns objetivos foram estabelecidos: compreender os traços da cultura da empresa, descrever o projeto de *e-learning* dentro da organização e analisar os traços culturais que influenciam a adesão ao *e-learning*. Para fundamentar este trabalho, abordam-se os conceitos de *e-learning*, cultura organizacional e cultura de *e-learning*, além dos tipos culturais do *Competing Values Framework*: hierarquia, mercado, clã e adhocracia. Como resultado, a relação entre traços culturais e adesão ao *e-learning* foi discutida para cada tipo. Os resultados também indicaram que esta relação se dá nos dois sentidos, ou seja, os traços culturais podem alavancar o projeto de *e-learning*, bem como este, pode reforçar os traços da cultura organizacional. O estudo trouxe contribuições práticas onde, como desafios principais na adesão ao *e-learning*, estão a falta de *networking* efetivo e de interação, e a perda de foco no curso.

1. INTRODUÇÃO

Em uma época de competição acelerada e mudanças no ambiente de trabalho, o aprendizado torna-se indispensável, não somente para que o indivíduo atinja os objetivos de carreira, mas pela adição de valor para a organização e para sociedade como um todo (NATIONAL COMMISSION ON EXCELLENCE IN EDUCATION, 1983; LYDON, 2002). Uma tendência que exemplifica a importância da capacitação das pessoas é a do crescente surgimento de modelos de negócios baseados em tecnologias. O *World Economic Forum* (2016) afirma que organizações cujos produtos são baseados em tecnologias demandam uma mão-de-obra extremamente qualificada e, conseqüentemente, requerem um investimento forte em seus profissionais. Nesse cenário, a questão principal deixa de ser oferecer ou não capacitação às pessoas, mas o meio pelo qual se capacita para atingir os objetivos organizacionais (LYDON, 2002).

Tradicionalmente, a entrega de treinamentos organizacionais era feita na modalidade presencial. Contudo, um dos modelos que ganhou força, com o avanço da tecnologia e da *internet*, foi o *e-learning*. Esta modalidade de ensino se popularizou graças ao uso em massa da rede mundial de computadores e à generalização da tecnologia de informação (GUNASEKARAN et al., 2002). No contexto organizacional, a redução de custos, tanto diretos quanto indiretos como de tempo e de viagens, atrelada ao avanço da tecnologia, foram fatores que incentivaram a adoção desse modelo de ensino (ZHANG; NUNAMAKER, 2003; CLARK; MAYER, 2016).

Contudo, durante a adoção do *e-learning*, algumas organizações presenciam dificuldades tais como a alta taxa de desistência. Segundo Tufan (2010), a desistência é cerca de cinco vezes maior no *e-learning* do que nos cursos tradicionais. No entanto, a organização pode reverter essa situação conhecendo os fatores que estimulam ou dificultam a adesão desse novo formato de treinamento.

Assim, em um contexto de mudança organizacional, conhecer elementos da cultura da empresa ganha importância. Esse cenário cria o que Quinn e Cameron (2011) chamam de paradoxo da estabilidade e adaptabilidade para as organizações – a necessidade de a cultura reforçar a consistência e continuidade por meio dos valores, e, ao mesmo tempo, de prover adaptabilidade permitindo seguir novas estratégias diante de novas circunstâncias.

A partir do que foi apresentado até agora, o objetivo deste trabalho é analisar a influência de traços culturais na adesão ao *e-learning*. Com isso em mente, os objetivos específicos são: compreender os traços da cultura da empresa analisada, descrever o projeto de *e-learning* dentro da organização analisada e analisar os traços culturais que influenciam a adesão ao *e-learning*.

Este trabalho está estruturado em quatro sessões, além desta introdução: a fundamentação teórica da pesquisa (incluindo *e-learning*, cultura organizacional e cultura de *e-learning*), os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. *E-learning*

E-learning é um conceito explorado de diferentes maneiras por diferentes autores. Segundo Sangra et al. (2012), como é um tema altamente dependente da tecnologia, que está em um constante fluxo de mudanças e resulta de uma combinação de disciplinas diferentes, é muito difícil encontrar uma única definição aceita pela maioria da comunidade científica. Autores como Abbad et al. (2010), Hung (2010), Lydon (2002) e Welsh et al. (2003) enfatizam o meio de condução eletrônico como fundamental na definição. Para este trabalho considera-se a definição de Rosenberg (2008, p. 76) em que o *e-learning* é descrito como “o uso de tecnologias da *Internet* para criar e proporcionar um rico ambiente de aprendizado”.

Segundo Singh (2003), o *e-learning* surgiu para atender a demanda de repetir o conteúdo dado em sala de aula para o ambiente virtual. Bernardo e Bielawsky (2003), sugerem que o *e-learning* foi introduzido nas empresas para reduzir os custos de entrega. No Brasil, embora o *e-learning* já existisse antes da década de 2000, segundo o *Learning & Performance* (2012), foi a partir de 2007 que o tema ganhou relevância nas organizações.

Com relação ao objetivo do *e-learning*, Bernardo e Bielawsky (2003) defendem que ele acelera o desenvolvimento de competências, principalmente em organizações com bases em diversos locais. Ghedine et al. (2008) defendem que a função do *e-learning* é trazer retorno ao investimento. Clark e Mayer (2016) sintetizam que o *e-learning* é construído para suportar o aprendizado individual ou as metas de performance da organização.

Outra discussão nesse tema é sobre o método de entrega. Rosenberg (2008), Clark e Mayer (2016) e Abbad et al. (2010) afirmam que o *e-learning* pode ser síncrono ou assíncrono, ou uma combinação de ambos. O síncrono ocorre quando é conduzido e controlado por um instrutor por meio de *chat*, aulas virtuais ou videoconferências. O assíncrono é auto conduzido, controlado pela lógica do programa a partir do ritmo do participante, e oferecido por meios como fóruns de discussão, *wikis* e *e-mails*. O híbrido é uma combinação de ambos ou com o presencial. Não há consenso na literatura sobre qual método é mais efetivo.

No que tange aos benefícios, autores como Lydon (2002) e Pantazis (2002), reforçam a possibilidade de customização para atender as demandas individuais. Welsh et al. (2003) e Rosenberg (2008) apontam conexão de pessoas de diferentes localidades, agilidade, redução dos custos, escalabilidade e conveniência. Ghedine et al. (2008) e Condie e Livingston (2007) apontam também o aumento do interesse do próprio indivíduo no seu processo de capacitação.

Dentre os desafios, Clark e Mayer (2016) e Welsh et al. (2003) ressaltam a perda de foco das necessidades de aprendizado pelo excesso de informações disponíveis. Os autores, Rosenberg (2008) e Ghedine et al. (2008), colocam o alto custo de desenvolvimento como

desvantagens do *e-learning*. Estes últimos também mencionam a dificuldade em avaliar e a falta de socialização.

Para minimizar os efeitos dos desafios, Masie (2001) e Rosenberg (2008) realçam a comunicação do programa como relevantes. Ambos os autores e Ghedine et al. (2008) reforçam a importância de um ambiente apropriado para o aprendizado, tanto em termos de infraestrutura e tempo durante o horário de trabalho, quanto de suporte dos pares, da liderança e de uma cultura de aprendizado. Berrosco, et al. (2020) aponta gerenciamento de recursos, desenvolvimento profissional e inovação como fatores para um *e-learning* sustentável.

2.2. Cultura Organizacional

Para Frost et al. (1991) e Schein (1996) o estudo da cultura ganhou força a partir de 1980, como uma demanda para aumentar a eficiência das organizações. Para Fleury (2002), ele surge da expansão geográfica e da formação de empresas multinacionais. Esta autora (ibid), Denison (1996) e Cameron e Quinn (2011) reforçam a diferença entre cultura e clima organizacional, uma vez que a primeira é uma estrutura profunda não momentânea e o segundo remete à percepção em um momento específico do ambiente organizacional.

Segundo Schein (2009a) a cultura é desenvolvida por qualquer grupo que tenha uma história compartilhada. O autor (idem, 2009b) define cultura como um padrão de suposições, tidas como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, que são aprendidas à medida que um grupo resolve seus problemas. Para Ducan (1989) a definição feita por Schein reforça que a cultura organizacional é aprendida, é compartilhada e é transmitida. Fleury (1989) sintetiza a definição afirmando que cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos que ordenam e significam as ações por meio de elementos simbólicos.

Schein (2009b) divide a cultura em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Hatch (1993) formou uma versão dinâmica do modelo de Schein, considerando os símbolos (que transcendem o nível dos artefatos) e a relação entre os elementos. Em Hofstede (1990) há quatro maneiras de manifestações da cultura: símbolos, heróis, rituais e valores.

O estudo de cultura, segundo Fleury (1990) pode assumir uma postura empirista, antropológica ou clínica. Ducan (1989) defende o método triangular composto por observação de perspectiva externa, questionário quantitativo e entrevistas qualitativas. Quinn e Cameron (2011) preferem a imersão do pesquisador, análise de documentos e de histórias, e questionários quantitativos. O uso de abordagens quantitativas versus qualitativa é uma das discussões existentes sobre o diagnóstico de cultura. Para Fleury et al. (1997) o método qualitativo permite explorar a cultura no seu elo mais profundo, permitindo apreender os fenômenos na complexidade e singularidade, sendo a triangulação a abordagem recomendada. Por outro lado, a abordagem quantitativa é defendida por Denison e Spreitzer (1991), porque evita alguns problemas como subjetividade, comparabilidade e tempo. Para os autores, a abordagem quantitativa é recomendada para comparar a cultura de diferentes organizações.

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*) foi publicado por Cameron e Quinn (2011) com o objetivo de identificar a cultura atual, cultura desejada e auxiliar a organização a traçar planos de ação. O instrumento é baseado no *Competing Values Framework* e se apoia em seis dimensões de estudo: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de empregados, integração organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

O *Competing Values Framework* foi construído por Quinn e Rohrbaugh (1983) para medir a efetividade organizacional. Na pesquisa, os autores formaram quatro modelos: relações humanas, sistemas abertos, objetivos racionais, e processos internos. Denison e Spreitzer (1991) afirmaram que cada um desses modelos se relaciona a um tipo cultural. Cameron e Quinn (2011) nomearam os tipos culturais de hierarquia, mercado, clã e adhocracia, que estão

relacionados, respectivamente, ao modelo de processos internos, de objetivos racionais, de relações humanas, e de sistemas abertos. Segundo estes autores, o primeiro tipo é caracterizado pela formalização, estruturação, estabilidade, previsibilidade e eficiência. O segundo refere às organizações que funcionam a partir dos mecanismos de mercado da economia, orientadas para o ambiente externo, com foco na criação de vantagem competitiva. O terceiro valoriza a organização como família, trabalho em equipe, envolvimento dos empregados, desenvolvimento humano e comprometimento. O quarto caracteriza-se pela adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, agilidade e inovação. Todas as organizações possuem características dos quatro tipos culturais, embora preminem um ou dois.

Essa metodologia foi utilizada por Chin-Loy (2003) para comprovar que conhecer os tipos culturais podem auxiliar a gestão do conhecimento. Suderman (2012) também utilizou o método para que um novo líder desenvolvesse a cultura desejada para a sua equipe. Porto (2020) aplicou o OCAI em faculdades das Filipinas e comprovou que o tipo cultural criava maior ou menor inclinação para as instituições de ensino adotarem o *e-learning*.

2.3. Cultura e *e-learning*

Guimarães (2004) verificou que cultura e aprendizado são interdependentes, uma vez que o aprendizado individual é transferido para a cultura e vice-versa. Para Ellis et al. (1999) a existência de ferramentas, embora necessária, não garante que o aprendizado será efetivo sem que esses mecanismos sejam tratados como um ritual dentro da cultura. Schein (1999) reforça que a necessidade de treinamento surge com uma frustração que cria uma ansiedade capaz de motivar o aprendizado. Porém, para que essa ansiedade seja criada, o ambiente - incluindo a cultura - deve ser favorável, pois caso contrário, essa necessidade será negada e escondida.

Rosenberg (2008) trata da cultura associada ao *e-learning*, e para ele a tecnologia deve ser apoiada por uma cultura para que o modelo de treinamento seja eficaz. Nas palavras do autor, “(...) ao mesmo tempo que a cultura organizacional gera aprendizagem, esta influencia a formação daquela.” (ibid, p. 234).

Como este trabalho é baseado nos tipos culturais do *Competing Values Framework*, cabe uma investigação da relação entre os traços culturais de cada perfil e o *e-learning*.

A cultura hierárquica é caracterizada por palavras chaves como controle e estabilidade. Segundo Wang (2009) o controle pode favorecer o *e-learning* na medida em que o reforço estimula que o colaborador realize os treinamentos. No entanto, Clark e Mayer (2016) afirmam que o controle do aluno seria mais aplicável para quem já tem um conhecimento prévio da matéria. A estabilidade pode ocasionar uma não aceitação de novas tecnologias, razão que Masie (2001) afirma ser uma das causas do baixo nível de adesão. Essa pouca habilidade com computadores pode gerar, segundo Welsh et al. (2003), uma ansiedade e baixa eficácia.

Em relação aos traços do tipo cultural de mercado, Lydon (2002) afirma que quando o indivíduo percebe que o desenvolvimento de uma habilidade lhe fornece uma vantagem competitiva, tende a se empenhar mais. Contudo, Welsh et al. (2003) observaram que o espírito competitivo pode reduzir a taxa de completude, uma vez que os colaboradores buscarão concluir somente aquilo que veem como necessário, dedicando o mínimo de tempo necessário.

A cultura de clã é reconhecida pelo incentivo à colaboração, trabalho em equipe, participação, compartilhamento e preocupação com o desenvolvimento do capital humano. Rosenberg (2008) aponta que a colaboração é essencial para o aprendizado organizacional, desde que haja ferramentas para suportá-la. Hornik e Tupchiy (2006), concluíram que as características coletivas beneficiam a aprendizagem virtual ao criar identidade, reforço e suporte um ao outro. Por outro lado, para estes autores, a valorização do coletivismo pode criar barreiras ao *e-learning* como dificuldade para formar relações e confiança.

Já com relação aos traços do tipo adhocracia, Rosenberg (2008) afirma que o *e-learning* incentiva curiosidade e autonomia o que pode motivar pessoas com perfil empreendedor.

Segundo o mesmo autor, o método é usado para estimular a cultura de inovação uma vez que possui características deste traço. Porém, Clark e Mayer (2016) mencionam que a autonomia pode ser um problema, uma vez que as pessoas nem buscam por aquilo que realmente precisam aprender. Rosenberg (2008) também reforça que no *e-learning* as pessoas costumam iniciar diversos treinamentos por terem mais flexibilidade e autonomia, porém não finalizam por não conseguirem controlar sozinhas o seu aprendizado.

Vale ressaltar que cada tipo cultural possui características que, segundo a literatura, favorecem a implantação e a manutenção do *e-learning*, e outras que dificultam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho optou-se pelo estudo de caso que é “uma estratégia que foca no entendimento da dinâmica apresentada com suas configurações únicas” (EISENHARDT, 1989, p. 534, tradução nossa). Essa escolha deveu-se porque o estudo de caso possibilita analisar o fenômeno em seu contexto, aspecto relevante para o foco desta pesquisa.

A unidade de análise do caso foi a organização, uma vez que se pretendeu compreender os traços culturais que englobam todos os processos e pessoas. Os critérios usados para selecionar a empresa foram: investir em treinamentos por *e-learning*, preferencialmente por uma plataforma de gestão de aprendizagem, e possuir um programa de desenvolvimento já estabelecido (mais de 5 anos). Atendendo a esses critérios, a organização escolhida é uma multinacional americana que atua no ramo de consultoria, com serviços focados em tecnologia. Segundo informações coletadas nos documentos da empresa, conta com mais de 500 mil colaboradores e, em 2020, a receita total no exercício foi em torno de \$45 bilhões. Neste mesmo ano, foi investido \$866 milhões em treinamento. Para resguardar a identidade da empresa e evitar qualquer inferência sobre ela, não será citado o nome da organização.

A abordagem da pesquisa foi majoritariamente qualitativa. O objetivo foi “compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes.” (GODOY, 1995, p. 63). Além disso, Fleury et al. (1997) afirma que a pesquisa qualitativa permite a observação mais singular e profunda da cultura organizacional, o que, por sua vez, combina com a estratégia de estudar o caso nas suas particularidades.

Para compreender os traços da cultura organizacional da empresa pesquisada, primeiro objetivo específico deste trabalho, utilizou-se o OCAI de Quinn e Cameron (2011). Foi solicitado que os entrevistados dividissem 100 pontos entre quatro alternativas distintas, considerando a situação atual, para cada uma das seis dimensões: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de funcionários, integração organizacional, ênfase estratégica, e critério de sucesso. Para compreender as respostas preenchidas no OCAI, foram feitas entrevistas semiestruturadas com colaboradores em geral e estudados documentos internos sobre cultura. Para descrever o projeto de *e-learning*, segundo objetivo específico, utilizou-se documentos internos sobre treinamento e desenvolvimento, entrevistas com as equipes de treinamento e perguntas nas entrevistas com os colaboradores em geral. Como visto na revisão teórica, aspectos como suporte da organização, da liderança, maturidade tecnológica e ambiente para a aprendizagem influenciam o *e-learning*. Por isso, estes tópicos nortearam as perguntas do roteiro de entrevistas. Para analisar os traços culturais que influenciam a adesão ao *e-learning*, terceiro objetivo específico, utilizou-se as entrevistas semiestruturadas com colaboradores em geral, construídas relacionando os aspectos tanto das dimensões da cultura organizacional estudadas no primeiro objetivo, quanto das características do *e-learning*, estudadas no segundo objetivo.

Os dados foram coletados por meio de duas entrevistas com colaboradores da equipe de treinamento, dez entrevistas com colaboradores em geral, materiais fornecidos por

colaboradores como comunicações internas, materiais públicos divulgados na *internet*, e estudos de casos anteriores sobre a organização estudada. As identidades dos entrevistados foram omitidas, bem como nomes de materiais fornecidos pelos colaboradores e as fontes dos materiais consultados, conforme acordado na assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os resultados foram obtidos por meio da análise de conteúdo. Na análise do primeiro objetivo específico, buscou-se entender os valores, estratégias e comportamentos esperados, e foi desenhado o gráfico a partir do OCAI. Para o segundo objetivo específico, alguns pontos analisados foram: as estratégias de treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento como um todo, os formatos empregados, o histórico do *e-learning* na organização, as tecnologias envolvidas, entre outros aspectos levantados por autores citados nesse trabalho. Por fim, a partir das características de cada tipo cultural, buscou-se identificar como os traços elencados a partir do primeiro objetivo específico se relacionam aos elementos percebidos no segundo objetivo específico.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, é apresentada a análise dos resultados para cada objetivo específico da pesquisa.

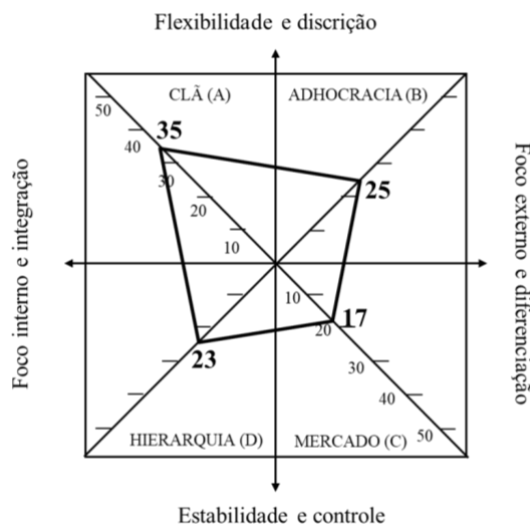
4.1. Análise dos traços culturais da organização analisada

A empresa estudada tem o propósito de entregar valor global, por meio da tecnologia e da criatividade, para clientes, pessoas e comunidades. A estratégia de crescimento envolve pessoas altamente especializadas, o compromisso em entregar tecnologia disruptiva e a criação de valor para os proprietários e acionistas. A cultura da empresa é baseada nos valores centrais: entrega de valor para o cliente através de relações de longo prazo, aproveitamento da atuação global para colaborar e aprender, valorização da diversidade e da unicidade de cada indivíduo, atração e retenção dos melhores talentos, ética e honestidades nas ações, e construção de uma empresa sustentável para as próximas gerações. Também existe um Código de Ética Empresarial que guia as pessoas no comportamento ético e na forma de trabalhar, cujo pressuposto básico por trás dele é agir com integridade e em conformidade com a lei. Ao analisar esse código, observou-se traços que atribuem importância à geração de valor para o cliente, às entregas de excelência, ao cumprimento das leis, e à segurança da informação. Também merece destaque a valorização das pessoas, do respeito e da meritocracia.

Segundo um documento interno, a cultura organizacional da empresa é baseada em blocos de construção cultural: crenças que incluem os valores centrais, e a diversidade e inclusão; código de conduta e liderança que inova e desenvolve as pessoas; desenvolvimento baseado no aprendizado por treinamentos e no modelo de performance; forma de fazer negócio pelo código de ética empresarial; e ambiente humano.

Com base no preenchimento do OCAI pelos 10 colaboradores entrevistados, obteve-se o gráfico apresentado na Figura 1.

Figura 1: Diagrama percebido do Perfil de Cultura Organizacional na organização estudada



A predominância do tipo cultural clã pode ser explicado pela consultoria ter como principal recurso o capital intelectual de seus colaboradores. Quatro entrevistados mencionaram que de fato há essa valorização do capital humano, e que este é personalizado na figura dos especialistas. Outro ponto mencionado que reforça os traços do perfil cultural do tipo clã, é que todos os colaboradores têm um mentor, que pode ou não ser o líder direto, e faz parte da estrutura hierárquica. Além disso, seis entrevistados consideram as pessoas com quem trabalham como amigos ou mesmo como uma segunda família. Para cinco entrevistados, a colaboração é muito forte na organização, e por isso é esperado que as pessoas estejam sempre abertas para ajudar os demais, bem como, que sempre peçam ajuda. A preocupação com diversidade e inclusão é outro traço que pode ser relacionado ao perfil cultural em questão, uma vez que visa criar um ambiente acolhedor para qualquer tipo de pessoa. Esse ponto foi mencionado por cinco pessoas e citado nos documentos analisados. A valorização do indivíduo também se relaciona à questão da meritocracia, aspecto mencionado por seis entrevistados.

O tipo adhocracia foi o que obteve a segunda maior pontuação e pode ser percebido nas estratégias da empresa de entregar tecnologia disruptiva. Esse traço também pode derivar do histórico da empresa, já que nos principais momentos de sucesso da organização, houve alguma tecnologia disruptiva envolvida. A conexão com pessoas do mundo inteiro para acompanhar as inovações mais rapidamente foi mencionada por duas pessoas. Cinco entrevistados apontaram a mudança e adaptabilidade. Para uma pessoa com 10 anos de experiência na organização, a adaptação é essencial para um setor que trabalha com tecnologia. Outro fator que reforça a adaptabilidade é a adoção de uma estrutura de projetos baseado na metodologia ágil, em que os times são auto-organizados a fim de sustentar a criatividade e a produtividade.

A percepção do perfil de hierarquia foi quase igual ao de adhocracia. Na organização em estudo, a preocupação com segurança de informações e dados pode justificar a percepção desse tipo cultural. Além disso, dois entrevistados afirmaram que há uma cobrança forte em seguir alguns processos da empresa, como uma forma de garantir que as entregas ocorram sempre dentro do mesmo padrão de qualidade.

O tipo cultural de mercado foi o menos relevante. Alguns mencionaram que a empresa busca criar valor para o mercado, porém com a oferta dos produtos mais inovadores e mais tecnológicos do mercado do que com produtos já existentes. Ademais, segundo três entrevistados, a empresa utiliza as metas como forma de provar ao mercado que possui domínio de determinado assunto. As pessoas entrevistadas afirmaram não sentir um clima competitivo entre os funcionários, sendo as metas mais utilizadas para a empresa se apresentar perante o ambiente externo.

4.2. Descrição do projeto de *e-learning* da organização analisada

A organização estudada dispõe de mais de 24 mil cursos *online*, sendo eles comportamentais, funcionais, técnicos e de indústria. Segundo materiais internos da empresa, a escolha dos treinamentos oferecidos ocorre com base nas pesquisas feitas pelo time global da empresa, porém com um olhar específico para as necessidades do país. Contudo, qualquer tipo de ação de desenvolvimento é de responsabilidade do próprio colaborador. A empresa defende que a pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento e por isso, com exceção de alguns treinamentos obrigatórios, o próprio participante deve buscar pelo conhecimento.

Segundo os colaboradores entrevistados, a empresa dispõe de uma plataforma de gestão do aprendizado, que consolida os treinamentos obrigatórios, permite a inscrição em treinamentos, e indicam treinamentos de acordo com as características do colaborador. Com relação ao formato, a empresa oferece treinamentos assíncronos, síncronos e híbridos. Por conta da pandemia do coronavírus, desde março de 2020, todos os treinamentos foram por meio virtual. Dentre os assíncronos, existem vídeos, artigos para leitura, jogos, quiz e simulações. Além disso, é possível que o próprio colaborador crie uma jornada assíncrona, compartilhando materiais dentro de um quadro de treinamento. Atualmente, existem mais de 500 tópicos ativos, cada um com algumas trilhas de aprendizagem. Os treinamentos síncronos são oferecidos pela plataforma de reuniões oficial da empresa, embora a inscrição também seja na plataforma de gestão do aprendizado. O formato híbrido também é comum na organização e, mesmo antes da pandemia, era comum haver treinamentos que iniciavam presencial e terminava *online*. Após a pandemia se mantiveram os treinamentos híbridos, mesclando modalidades. Por exemplo, é comum que em temas mais avançados, antes da sessão síncrona se exija o cumprimento de um treinamento assíncrono.

Quanto às tecnologias envolvidas na entrega, a empresa utiliza o que há de mais moderno no campo de tecnologias educacionais. Segundo os entrevistados da equipe de treinamento, a empresa utiliza realidade aumentada, realidade virtual e gamificação para conceder treinamentos.

Com relação ao suporte da organização, tanto durante as entrevistas com a equipe de treinamento quanto com os colaboradores em geral, foi mencionado que a empresa, a fim de não prejudicar os custos do projeto e o horário de trabalho do colaborador, permite que coloque os custos e horas de treinamento em uma conta especialmente dedicada para este fim, sem onerar a área ou o projeto. Além disso, segundo os entrevistados da equipe de treinamento, recomenda-se que os cursos sejam feitos no horário de trabalho. A recomendação é que se reserve um pequeno espaço da agenda, diariamente, para aprofundar os conhecimentos. Os treinamentos síncronos em geral são durante o horário comercial, e para que não haja tanta interrupção do horário por largos períodos, costuma-se dividir os cursos em sessões de uma ou duas horas. Ademais, todos os entrevistados concordaram que a organização pesquisada atribui mais importância ao treinamento do que outras empresas do mercado costumam fazer.

No que tange aos benefícios, segundo materiais internos de promoção do *e-learning*, esse formato permite ampliar o contato com especialistas durante os treinamentos, melhorar a qualidade por meio da interação com pessoas diversas, reduzir os custos, facilitar a transferência de conhecimento para a prática, fracionar o aprendizado em pequenas partes, tornar o treinamento mais lúdico e apoiar a retenção do conhecimento na memória de médio e longo prazo. Para os entrevistados da equipe de treinamento, o *e-learning* permite com que mais pessoas tenham acesso ao treinamento e em uma velocidade maior. Além disso, as barreiras relacionadas à logística de treinamento reduzem. Nas entrevistas em geral se destacaram as menções à flexibilidade de horário e de local, já que cada um pode estabelecer seu próprio ritmo de aprendizagem, e ajustar o treinamento para o horário que for mais conveniente. Outro fator envolvendo o horário, é o tempo poupado com o deslocamento e espera. Além disso, segundo

alguns entrevistados, no *online* não há preocupação em se vestir bem para criar boas impressões com outras pessoas presentes no treinamento. Vale comentar que no caso pesquisado, o local de treinamento é um fator importante, pois vários colaboradores trabalham dentro de escritórios de clientes. Outro benefício é o *networking* com especialistas e colaboradores do mundo inteiro. Um exemplo mencionado por um entrevistado foi o de que muitas vezes os diretores executivos transmitem a mensagem, passando uma ideia de proximidade apesar da hierarquia. Outros benefícios são o uso intensivo de tecnologias que prendem mais a atenção do usuário do que uma sala de aula convencional, e a personalização para que o participante encontre a forma que melhor gosta de aprender. O Quadro 1 abaixo, resume os benefícios do *e-learning* na organização pesquisada

Quadro 1: Benefícios do *e-learning* na organização pesquisada

| Benefícios |
|--|
| Flexibilidade na localização da entrega e conveniência/comodidade para o usuário |
| Redução do tempo total necessário (principalmente tempo de deslocamento poupado) |
| Amplo <i>networking</i> - contato tanto com colaboradores quanto com especialistas do mundo todo |
| Flexibilidade no horário do treinamento |
| Ritmo de aprendizado personalizado para cada colaborador |
| Uso de mais tecnologias interativas |
| Personalização do aprendizado para as preferências de cada um |
| Redução de custos |
| Aumento do alcance dos treinamentos |

Contudo, em relação aos desafios, os resultados apontaram que a falta de *networking* efetivo torna o *e-learning* menos atrativo para os funcionários. Além disso, ambos os entrevistados da equipe de treinamento afirmaram que um dos desafios é fazer com que os participantes foquem totalmente nos treinamentos. A questão do foco foi mencionada também por quase todos os entrevistados, e a razão geralmente são notificações e mensagens nas plataformas de comunicação e uma pressão implícita para que se responda as mensagens rapidamente. Outra razão é o fato de alguns treinamentos serem longos, repetitivos, pouco interativos e pouco práticos. Duas pessoas mencionaram como desafio a dificuldade de conseguir aprovação dos gestores para que sejam liberados para realizar treinamentos de duração superior a duas horas. Dois dos entrevistados também mencionaram que o catálogo de treinamentos disponível é muito grande, o que acaba por confundir sobre tudo que há. Também houve menção ao fato de que se prefere o presencial porque este permite que esteja mais em contato com outras pessoas, e porque este prepara o indivíduo psicologicamente para se afastar do trabalho e focar no desenvolvimento. Para dois dos entrevistados, o ambiente *online* interfere também em transmitir a segurança de que está sendo bem interpretado e de que não está sendo julgado. O Quadro 2, abaixo, resume os desafios do *e-learning* encontrados.

Quadro 2: Desafios do *e-learning* na organização pesquisada

| Desafios |
|--|
| Perda de foco |
| Falta de <i>networking</i> efetivo e de interação |
| Facilidade de desistência ou postergação |
| Confusão devido ao tamanho do catálogo |
| Falta de tempo/ não poder se afastar do projeto ou não conseguir aprovação do gestor |
| Falta de contato entre pessoas e com o material |
| Receio de se expor no ambiente virtual |

4.3. Análise da influência dos traços culturais na adesão ao *e-learning*

Para encontrar as relações entre os traços culturais e o *e-learning*, observam-se as características da organização relacionadas a cada tipo cultural.

Os traços culturais do perfil clã foram: diversidade e inclusão, valorização do capital humano, liderança e mentoria, colaboração, organização como família e meritocracia. A diversidade e inclusão pode ser relacionado ao *e-learning* por promover maior acessibilidade por públicos diferentes, permitindo, por exemplo, incluir legendas ao vivo nos treinamentos. Este traço também está relacionado ao benefício de cada um poder aprender da forma que acha melhor, respeitando as dificuldades individuais. O *e-learning*, por sua vez, incentiva a propagação da cultura de diversidade, oferecendo vários treinamentos sobre o tema para várias pessoas distintas.

O traço valorização do capital humano relaciona-se diretamente ao desenvolvimento. Para as duas pessoas da equipe de treinamento, o *e-learning* contribui com a oferta de mais temas, aumentando o capital intelectual da organização. Por outro lado, o *e-learning* sofre a influência desse traço por conta do volume de especialidades que a organização precisa para formar uma equipe que entregue valor completo para o cliente. No entanto, a oferta de uma gama alta de treinamentos pode ocasionar confusão devido ao tamanho do catálogo, ponto citado como barreira do *e-learning*. O traço de liderança e mentoria tem influência na realização de treinamentos em geral, contudo, em nenhuma das entrevistas ou dos materiais estudados foi possível perceber uma relação direta desse traço com a metodologia virtual.

O ponto da colaboração influencia a adoção do *e-learning*, pois essa metodologia possibilita que aqueles que querem ministrar aulas iniciem ajudando colegas. Contudo, a colaboração também é um dos responsáveis pela principal dificuldade do *e-learning* na organização, que é a perda de foco. Isso pois, existe um pressuposto de que auxiliar os demais é uma tarefa prioritária, e assim, durante o treinamento *online*, e os colaboradores tiram o foco do para que apoiar os colegas ou clientes. O traço de organização como família costuma apoiar com que os colaboradores realizem treinamentos, contudo, a influência era muito forte no presencial uma vez que havia uma parceria para se deslocarem juntos. Segundo quatro entrevistados, no *e-learning* não há esse mesmo tipo de contato entre pessoas, e por isso é indiferente que alguém conhecido esteja ou não no treinamento. Isso se reforça, pois sete entrevistados afirmaram que os pares não influenciam no treinamento *online*. Destes, duas pessoas afirmaram ainda que a não influência se deve ao fato de o *e-learning* geralmente ser mais individual. Já o traço de meritocracia pode influenciar na adesão, pois na modalidade há maior liberdade para que cada indivíduo trace o seu próprio aprendizado.

Para o perfil cultural do tipo adhocracia, os traços culturais percebidos foram: inovação, agilidade e caráter internacional e adaptabilidade. A inovação está totalmente relacionada ao benefício de possibilitar o uso de mais tecnologias interativas, aumentando a capacidade de absorção de conteúdo. Três pessoas mencionaram que na organização, o aspecto inovativo e tecnológico torna os treinamentos *online* mais divertidos. Segundo quatro pessoas, o *e-learning* também é uma forma de a organização passar conteúdos sobre as tendências em inovação. Para a equipe de treinamento, o uso do *e-learning* também é uma forma de promover uma cultura de abertura ao novo e de reduzir preconceitos relacionados ao *online*.

O traço de agilidade e caráter internacional também influencia, pois se valoriza o intercâmbio de informações de forma ágil. Graças ao *e-learning*, pessoas do mundo inteiro podem ser capacitadas rapidamente por especialistas de qualquer lugar. Contudo, para um dos entrevistados, a agilidade também dificulta sua adesão, pois a empresa aplica metodologia ágil, na qual se divide o projeto em blocos de quinze dias, e um dia ausente prejudica muito o entregável da semana. Logo, a tendência é que não sobre tempo para os treinamentos, e quando sobra, que realize o treinamento de forma corrida ou junto a outra atividade. O traço de

adaptabilidade tem bastante influência no *e-learning*, uma vez que permite que as pessoas estabeleçam seus horários e tenham a flexibilidade que mencionaram como um dos benefícios dos treinamentos virtuais. Também permite que as pessoas personalizem os treinamentos que desejam realizar para o momento que está vivendo.

Com relação aos traços do perfil cultural do tipo hierarquia, elencou-se: segurança da informação, cumprimento das leis e regras e padronização. No que tange a segurança da informação, observou-se uma relação inversa, em que o *e-learning* foi visto mais como um apoiador desse traço cultural do que o contrário, já que aquele permite passar o mesmo conteúdo para várias pessoas. A mesma situação ocorre com o traço de cumprimento às leis e regras. Já o traço de padronização influencia mais a adoção ao *e-learning* do que a adesão, pois por meio desse método de aprendizagem é possível garantir com que haja uma padronização nos conteúdos recebidos por diferentes pessoas e de diferentes localidades. Segundo dois entrevistados, é do interesse da empresa que todos saibam de determinados processos e políticas, para reduzir a possibilidade de ocorrência de erros graves. Contudo, observa-se que a aplicação de conteúdos padronizados é mais válida em processos onde existe uma forma correta de se operar.

Já para o tipo cultural de mercado, os traços observados foram: criação de valor para o cliente e direcionamento para metas. A organização estudada cria valor alocando os colaboradores em escritórios dos clientes, o que é uma das razões para a adoção do *e-learning*. Além disso, esse traço tem bastante influência para funcionários de níveis hierárquicos mais elevados, pois buscar treinamentos que o atendam no momento auxilia na geração de valor superior ao cliente, por exemplo, numa proposta de venda. A demanda dos projetos e o horário de trabalho dos funcionários também tendem a alterar de acordo com o cliente para qual o colaborador trabalha, e por isso o *e-learning* auxilia com que os colaboradores sejam treinados de forma flexível e atenda o cliente no horário desejado por ele. Contudo, esse traço também é um obstáculo para a realização de treinamentos virtuais, uma vez que sobretudo os colaboradores dos níveis mais baixos, tendem a priorizarem a execução da entrega, e por isso, não ter tempo para realizar os treinamentos. O direcionamento para metas influencia a adesão, pois os colaboradores têm metas de treinamentos. Segundo cinco entrevistados, a cobrança da liderança para a realização dos treinamentos virtuais decorre da existência de metas. O não cumprimento das metas acarreta o não recebimento de alguns bônus financeiros, tal como o montante de participação nos resultados e lucros. Embora esse traço fomente a adesão ao treinamento, não apoia a absorção e retenção do conhecimento, uma vez que para cumprir as metas, alguns funcionários não prestam atenção ao conteúdo.

Nos parágrafos anteriores, observou-se como que os traços culturais influenciam na adesão ao *e-learning*. Notou-se que alguns traços também tiveram influência na adoção do programa, bem como a modalidade virtual impacta no reforço de alguns traços da cultura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo de uma consultoria do ramo de tecnologia, observou-se a relação entre cultura organizacional e *e-learning*. Embora a proposta inicial da pesquisa tenha sido analisar a influência de traços culturais na adesão ao *e-learning*, os resultados indicaram também que a relação se dá nos dois sentidos. Ou seja, percebeu-se que os traços culturais podem alavancar o projeto de *e-learning*, bem como este, pode reforçar os traços da cultura organizacional.

No que tange aos elementos de uma cultura de clã, por exemplo, o traço de diversidade e inclusão permite aumentar a aderência de pessoas com deficiência, por outro lado, o método de aprendizagem permite conscientizar uma grande quantidade de colaboradores sobre o tema. Um dos traços mais importante na organização, por ser uma empresa de consultoria, foi a

valorização do capital humano. Esse traço corrobora com a adesão ao *e-learning* na medida que fornece uma alta gama de treinamentos para que cada um se especialize de acordo com as preferências. Contudo, o traço também causa algumas barreiras como, por exemplo, a confusão devido ao tamanho da oferta. O traço de colaboração pode aumentar a qualidade do treinamento trazendo mais especialistas sobre diferentes assuntos para ministrar o curso, porém ao mesmo tempo é responsável por fazer com que colaboradores priorizem ajudar aos demais, por exemplo, respondendo mensagens instantâneas com dúvidas de colegas no mesmo momento do treinamento.

No que diz respeito a uma cultura de adhocracia, observou-se que o traço cultural de inovação contribui com a adoção do *e-learning* e com a adesão, na medida em que permite treinamentos mais imersivos, interativos e com mais variedade de tecnologias. Ao mesmo tempo, esse método de treinamento apoia que os colaboradores sejam mais abertos à inovação, corroborando com o traço cultural. O traço de agilidade facilita que as pessoas tenham acesso aos conteúdos de forma ágil. Contudo, a aplicação da metodologia ágil pode tornar mais custoso despende um dia para dedicar-se a um treinamento. Já a adaptabilidade fomenta a adesão ao *e-learning* por proporcionar mais flexibilidade e comodidade, grandes benefícios desse método.

Para uma cultura de hierarquia, o *e-learning* pode influenciar mais os traços de cumprimento de regras, segurança da informação e padronização do que estes influenciam a adesão. O traço da padronização pode ainda corroborar com a adoção do método numa organização, porém não necessariamente influencia na adesão.

Por fim, na cultura de mercado, o traço de criação de valor ao cliente influencia na adesão ao *e-learning* na medida que, principalmente as pessoas em cargos mais altos, utilizam-no para obter conhecimentos específicos para negociar ou apresentar algo novo para um cliente. O traço também apoia a adoção do método principalmente em casos em que uma das formas de criar valor é alocando os funcionários no próprio escritório do cliente. Contudo, a priorização do atendimento ao cliente pode ser um obstáculo para que sobre tempo para realizar treinamentos uma vez que o funcionário está sujeito à agenda do cliente. Já o traço de orientação para metas pode influenciar a adesão em termos quantitativos, uma vez que os colaboradores farão o treinamento para atingir as metas, contudo, não necessariamente influenciam na qualidade da execução.

Como contribuição para a academia, esse estudo permitiu verificar a eficácia de utilizar o OCAI como instrumento de análise de traços culturais. A ferramenta foi bastante útil para categorizar os traços culturais e apoiar a coleta de dados por meio das entrevistas em profundidade.

Para a organização, esse estudo contribui para que haja um entendimento melhor da influência de alguns traços culturais na adesão ao *e-learning* e do potencial do *e-learning* na disseminação da cultura. Também fornece insumos para propor ações de melhoria na organização. A compreensão dessa relação é importante em um contexto de incerteza, volatilidade, complexidade e ambiguidade, em que tanto o *e-learning* quanto a identificação de traços culturais podem auxiliar na implementação de estratégias organizacionais.

Algumas limitações desse trabalho foram o tempo e a quantidade de pessoas que puderam conceder entrevistas. Em casos de haver mais tempo, poderia ter diagnosticado a cultura mais profundamente. Uma quantidade maior de entrevistados, traria uma visão mais variada quanto a níveis hierárquicos e segmentos.

Para estudos futuros, recomenda-se a análise da influência dos traços culturais nas diferentes modalidades de *e-learning*. Também aconselha-se a comparação da influência entre organizações com outras configurações de perfis segundo o OCAI, um estudo mais aprofundado envolvendo consultorias distintas e uma pesquisa que combine as entrevistas com um levantamento quantitativo. Outra recomendação é o estudo comparativo entre a influência

dos traços culturais nas modalidades presenciais e online, bem como um estudo desta influência em um contexto pós pandemia, visando compreender os efeitos desse período.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. D. S.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 291-293, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300009>. Acesso em: 25 out. 2020.
- BERNARDO, H. M.; BIELAWSKY, L. **O Futuro do e-Learning**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1ª Edição, 2003.
- BERROSCO, J. V.; ARROYO, M. G.; VIDELA, C. B.; CEVALLOS, M. B. M. (2020). Trends in Educational Research about e-Learning: A Systematic Literature Review (2009–2018). **Sustainability**, v. 12, n.12, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/5153>. Acesso em: 27 out. de 2020.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, ed. 3, 2011.
- CHIN-LOY, C. **Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Empreendedorismo H. Wayne Huizenga da Universidade de Nova Southeastern. Florida: 2003.
- CLARK, R. C; MAYER, R. E. **E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning**. Pfeiffer, 2016.
- CONDIE, R.; LIVINGSTON, K. Blending online learning with traditional approaches: changing practices. **British Journal of Educational Technology**, v. 38, n. 2, p. 337-348, Mar. 2007. Disponível em: <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8535.2006.00630.x>. Acesso em: 31 out. 2020.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate?: A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, 01 jul. 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9702100310>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. **Research in organizational change and development**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 1991. Disponível em: <https://www.denisonconsulting.com>. Acesso em: 18 nov. 2020.
- DUCAN, J. W. Organizational Culture: ‘Getting A Fix’ On An Elusive Concept. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n.3, p. 229-236, 01 ago. 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1989.4274741>. Acesso em 15 nov. de 2020.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Nova York: **The Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, 01 out. 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amr.1989.4308385>. Acesso em: 13 dez. 2020.
- ELLIS, S.; CARIDI, O.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. Perceived error criticality and organizational learning. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 3, p. 166-175, 11 out. 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199909\)6:3<166::AID-KPM65>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199909)6:3<166::AID-KPM65>3.0.CO;2-S). Acesso em: 29 nov. 2020.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, ed. 16, p. 283-294, jan. 2002.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan. 1997.

- FROST, P. J.; LUNDBERG, M. R. L. C. C.; MARTIN, J.; MOORE, L. F. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, ed. 1, ago. 1991.
- GHEDINE, T. et al. Educação a distância via internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 49-63, out. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36742>. Acesso em: 27 out. 2020.
- GUNASEKARAN, A. et al. E-learning: research and applications. **Industrial and Commercial Training**, v. 34, n. 2, p. 33-53, 01 abr. 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850210417528>. Acesso em: 15 out. 2020.
- HORNIK, S.; TUPCHIY, A. Culture's impact on technology mediated learning: The role of horizontal and vertical individualism and collectivism. **Journal of Global Information Management**, v. 14, n. 4, p. 31-56, 2006. Disponível em: < <https://www.igi-global.com/article/journal-global-information-management-jgim/3644>>. Acesso em 02 dez. 2020
- HUNG, J. Trends of e-learning research from 2000 to 2008: Use of text mining and bibliometrics. **British journal of educational technology**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 02 dez. 2010. Disponível em: <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8535.2010.01144.x>. Acesso em: 25 out. 2020.
- LEARNING & PERFORMANCE. **O orçamento previsto para e-Learning em 2013**. São Paulo: Learning & Performance Brasil News, 130ª ed., dez. 2012. Disponível em: https://www.learning-performancebrasil.com.br/pesquisa/resultados/pesq_result_130.asp. Acesso em: 28 out. 2020.
- LYDON, K. P. **Understanding online learning usage levels in a corporate environment**. Tese (Doutorado em Filosofia) - Capella University. Minnesota: 15 out. 2002. Disponível em: <https://www.learntechlib.org/p/118891/>. Acesso em: 12 out. 2020.
- MASIE, E. E-learning: "If we build it, Will they come?". Alexandria: Masie Centre and ASTD Report, 2001. Disponível em: http://www.ibs.co.kr/develop/board/uploadFiles/ASTD_Exec_e-learning.pdf. Acesso em: 31 out. 2020.
- NATIONAL COMMISSION ON EXCELLENCE IN EDUCATION. A nation at risk: The imperative for educational reform. **The Commission**, v. 84, n. 2, p. 5-18, nov. 1983. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/461348>. Acesso em: 27 out. 2020.
- PANTAZIS, C. Maximizing e-learning to train the 21st century workforce. **Public Personnel Management**, v. 31, n. 1, p. 21-26, mar. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600203100103>. Acesso em: 28 out. 2020.
- PORTO, A. Adopting e-learning Technologies in Higher Educational Institutions: The role of Organizational Culture, Technology Acceptance and Attitude. **Review of Social Sciences**, v. 5, n. 1, 01 nov. 2020. Disponível em: <https://www.socialsciencejournal.org/index.php/site/article/view/143/63>. Acesso em: 02 jan. 2021.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 01 mar. 1983. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.29.3.363>. Acesso em 15 nov. 2020.
- ROSENBERG, M. J. **Além do e-Learning: Abordagens e Tecnologias para a Melhoria do Conhecimento, do Aprendizado e do Desempenho Organizacional**. Rio de Janeiro: Pfeiffer, 2008.
- SANGRÀ, A. et al. Building an inclusive definition of e-learning: An approach to the conceptual framework. Catalunha, **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 13, p. 145-159, abr. 2012. Disponível em: <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/1161>. Acesso em: 20 out. 2020.

- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, ed. 3, p. 3-77, 2009a.
- SCHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, jun. 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393715>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- SCHEIN, E. H. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Reflections: **The SoL Journal**, v.1, n.1, p. 59-74, 1999. Disponível em: <http://syscoi.com/model.report/www.machon-adler.co.il/readers/reader16.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.
- SCHEIN, E. H. **The Corporate Culture: Survival Guide**. San Francisco: John Wiley & Sons, ed. 2, p. 21-35, 2009b.
- SINGH, H. Building effective blended learning programs. **British Journal of Educational Technology**, v. 43, n. 6, p. 51-54, dec. de 2003. Disponível em: <https://www.ammanu.edu.jo/EN/Content/HEC/6.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.
- SUDERMAN, J. Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. **Journal of Practical Consulting**, v. 4, n. 1, p. 52-58, 2012.
- TUFAN, D. **E-Learning Completion and Dropout: Factors and Findings of Practice Aiming to Increase Participation in E-Learning in Corporate Environments**. Ankara: Middle East Technical University, 2010.
- WANG, G. G. Theorizing e-learning participation: a study of the HRD online communities in the USA. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 4, 05 nov. 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591011039081>. Acesso em: 02 dez. 2020.
- WELSH, E. T. et al. E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. **International Journal of Training and Development**, v. 7, n. 4, p. 245-258, 14 nov. 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1360-3736.2003.00184.x>. Acesso em: 25 out. 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. Geneva: Global challenge insight report. Geneva: World Economic Forum, jan. 2016. Disponível em: <http://hdl.voced.edu.au/10707/393272>. Acesso em: 27 out. 2020.
- ZHANG, D.; NUNAMAKER, J. F. Powering E-Learning In the New Millennium: An Overview of E-Learning and Enabling Technology. **Information Systems Frontiers**, v.5, n.2, p. 207-218, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022609809036>. Acesso em: 15 out. 2020.