



## ***E-LEARNING COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EM EDITORA ESPECIALIZADA***

### ***E-LEARNING AS A STRATEGY FOR STAFF TRAINING AT A PUBLISHING COMPANY***

**Paula Pinheiro da Nóbrega**

**Francisco Edvander Pires Santos**

**Joana D'Arc Páscoa Bezerra Fernandes**

**Yls Rabelo Câmara**

**DOI:** 10.5281/zenodo.17172206

#### **Resumo**

Este artigo introduz o e-learning como estratégia para o desenvolvimento de equipes. Propõe-se, como objetivo geral, um modelo de e-learning para uma editora especializada em publicações biográficas nas formas de livro, e-book e audiolivro. Como objetivos específicos, discute-se o e-learning como estratégia de educação continuada a distância voltada para as organizações, definem-se as competências e habilidades necessárias para a formação de equipes em editora especializada na publicação de biografias, e se apresentam as plataformas digitais que podem ser utilizadas na produção e gestão de conteúdo para e-learning. Trata-se de uma pesquisa de campo e exploratória, baseada na aplicação das quatro fases da pesquisa participante. Como técnica para a coleta de dados, adota-se a observação participante em um grupo de trabalho criado e gerenciado no aplicativo WhatsApp, composto pelos integrantes da equipe da editora lócus da pesquisa. Nos resultados obtidos, apresenta-se a proposta de e-learning com base na intersectorialização definida no organograma da editora e são exploradas as plataformas digitais para a produção e gestão de conteúdo para e-learning. Conclui-se que o modelo de e-learning proposto neste artigo pode ser aplicado a outros ambientes organizacionais, com as devidas alterações, e que as plataformas digitais podem ser incorporadas nas propostas de e-learning.

**Palavras-Chave:** e-learning; conteúdo programático; plataformas digitais.

#### **Abstract**

This article introduces e-learning as a strategy for staff training. As a general objective, an e-learning model is proposed for a biographical publishing company, whose managers oversee editing print books, e-books and audiobooks. As specific objectives, e-learning is discussed under a distance education perspective to enterprises, skills and abilities required for publishing staff are also under discussion, as well as digital platforms to produce and manage content for



e-learning are presented. The study is characterized as a field and exploratory research, based on the participatory research method. As a technique for collecting data, participant observation was adopted through a working group created and managed on WhatsApp to gather the staff of a publishing company. As results, the e-learning proposal is presented from the publisher's organizational chart and also from seven digital platforms to produce and manage content for e-learning. In conclusion, the proposal of e-learning model can be applied successfully to other organizational environments, as long as there are updates on it, and also those seven digital platforms can be continuously incorporated into e-learning proposals.

**Keywords:** e-learning; program content; digital platforms.

## INTRODUÇÃO

As organizações deste século encaram muitos desafios e vivenciam transformações diárias, principalmente devido à influência da Internet. A referida rede contribui para o surgimento de mercados diversos, e um exemplo é o comércio eletrônico, ou *e-business*, o qual vem despontando cada vez mais e, com a pandemia de 2020 a 2023, por conta do isolamento social, alcançou um público considerável. Segundo Tomé (2021, p. 2), “o comércio eletrônico, que cresceu 41% em vendas no Brasil em 2020, quando comparado ao ano anterior, atingiu a marca recorde de 87,4 bilhões de reais em vendas”. A Internet também tem elevado o segmento da Educação e, depois da pandemia, a Educação a Distância (EaD) vem galgando patamares maiores, bem como modalidades atreladas a ela têm alcançado destaque. Exemplo disso está no chamado *e-learning*.

O isolamento social despertou nos indivíduos a preeminência desses formatos educacionais, embora à época da pandemia as instituições de ensino não tivessem adotado a EaD propriamente dita, mas sim implantado o ensino remoto emergencial. Nesse cenário, algumas das ferramentas, metodologias e recursos pertencentes ao escopo da EaD foram empregados em aulas remotas. Acerca da EaD, Rodrigues e Birnfeld (2022, p. 33-34) discorrem que

[...] o ensino remoto embora partilhe, com a EaD, algumas técnicas, não se confunde com ela, nem em seu sentido pleno, nem no contexto da autorização do uso de EaD para cursos presenciais. E isso vale, especialmente para as respectivas normas de regência, que são completamente distintas.

Outros fatores também impactam as instituições, tais como aspectos políticos,



econômicos, surgimento de tecnologias, que trazem consigo novos conceitos e modos de vida, como é o caso da inteligência artificial e até mesmo da robótica, muito utilizadas na chamada indústria 4.0, áreas estas atualmente acrescidas pela mais recente concepção a respeito da indústria 5.0, a qual, para Pereira e Santos (2022, p. 1), “Trata-se de um conceito visionário que considera a sustentabilidade, a centralidade no ser humano, a resiliência organizacional e a colaboração ser humano-máquina como uma tendência para o futuro da indústria”.

Em meio a tais mudanças, eclodem duas situações distintas e que precisam de análise: a primeira consiste em profissões e/ou funções que poderão não existir mais. Já a segunda pode estar ligada ao fato de as organizações lançarem ofertas de vagas e não conseguirem contratar pelo motivo de não encontrarem profissionais com a qualificação que elas necessitam para o seu quadro funcional, visando à chamada microssegmentação de mercado.

Assim, diante das metamorfoses que a sociedade hodierna presencia, urge que as empresas tomem medidas, melhorem processos que visem não apenas à sua sustentabilidade no mercado, mas também alcancem destaque perante a acirrada concorrência. No entanto, para que isso ocorra, torna-se relevante os colaboradores estarem aptos tecnicamente, e ademais precisam participar e necessitam se reconhecer como sujeitos ativos das organizações que convergem para o desenvolvimento da sua carreira e da empresa na qual fazem parte e possam, então, alavancar os negócios e contribuir para o sucesso das instituições. Para tanto, é crucial que os colaboradores desejem aprender a aprender, e a internalização do referido pensamento, bem como a sua prática, podem ser estimuladas por algumas ações, sendo uma delas considerada essencial: a educação continuada.

Nesse aspecto, a capacitação nas empresas coopera tanto para o funcionário em nível individual, o qual pode aprender saberes novos que o ajudarão a realizar as suas atividades com mais qualidade e o transformarão em capital intelectual fundamental para a organização, quanto no tocante ao âmbito coletivo. O compartilhamento de informações entre as pessoas dentro de uma organização é salutar para que se alcance a gestão do conhecimento (Choo, 2006), tão importante para o registro do que é realizado dentro da empresa. Isso atenua a perda de conhecimentos valiosos para as instituições, principalmente quando um colaborador se desliga da organização. Assim, preparar as pessoas para sua atuação profissional diária é fundamental, tendo em vista o sucesso das organizações.

Os campos do treinamento e desenvolvimento nas empresas dispõem, agora, de apoio tecnológico. Nesse sentido, o *e-learning* pode se configurar como uma estratégia para promover



a educação continuada aos colaboradores, propiciando aquisição e construção de novos conhecimentos e, ainda, ajudando a desenvolver competências e habilidades imprescindíveis e que agregarão valor ao seu trabalho, auxiliando, então, nos momentos de tomada de decisão, que precisam beneficiar as organizações e trazer os resultados positivos.

Entende-se que o *e-learning* fomenta qualidades indispensáveis ao mundo do trabalho, como a autonomia, não apenas porque o colaborador, ao estudar *on-line*, faz o seu planejamento de horário e gerencia o seu tempo, mas porque também alcança independência, e esta, por sua vez, pode gerar iniciativas proativas que cooperem para a rapidez de conquistar os objetivos e as metas das corporações.

Diante do contexto em questão, a inspiração para a redação do presente artigo se deu por causa de algumas razões que levaram a reflexões e ainda continuam a ser pensadas. Iniciando a explanação sobre as razões, uma das autoras, ao exercer cargo e funções há alguns anos em organizações, realizando capacitações presencialmente, de modo considerável quando exerceu liderança, contemplou raríssimas oportunidades de cursos no formato *e-learning*. Geralmente, essas organizações disponibilizavam o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), porém, quando não encontravam cursos para determinados setores e/ou funções, não tinham a iniciativa de produzir seus próprios cursos e valorizar aqueles colaboradores que dispunham de saberes em determinadas áreas e que poderiam elaborar conteúdos, principalmente porque, além da ciência sobre teorias e técnicas, conhecem a missão e os valores da organização a que pertencem. Outra razão advém da experiência dos demais autores em educação continuada por meio do uso do *live streaming* acadêmico, cujas atividades têm norteado o planejamento estratégico de uma editora especializada em publicações biográficas, demandando, assim, a formação de uma equipe multidisciplinar para a gestão do negócio.

Partindo dessa contextualização, nota-se que a falta de aperfeiçoamentos pode gerar desatualizações e déficits na performance profissional dos colaboradores. Evidentemente, esses são aspectos que se podem retratar na empresa que necessita de produtos e/ou serviços inovadores para conseguir se manter em um mercado altamente competitivo. Portanto, a criação de programas educacionais que busquem implantar o *e-learning*, seja por especialistas da própria organização ou de fora dela, pode favorecer a eficiência do trabalho e a obtenção dos objetivos e das metas organizacionais.

No que tange ao *e-learning* ser idealizado por profissionais da própria empresa, estes



poderão investigar, por meio de instrumentos internos, como, por exemplo, avaliação de desempenho, o que os colaboradores necessitam aprender. Somando-se a isto, viabilizar a educação continuada nas empresas através do *e-learning* pode significar a valorização do ser humano, ativo principal de uma organização, e, com isso, evitar demissões e *turnover*, ou seja, a rotatividade de funcionários, a qual, no entendimento de Pinheiro e Souza (2013, p. 2), é “[...] a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.” Para tanto, torna-se crucial ouvir, continuamente, gestores e colaboradores.

Assim, o objetivo geral do presente artigo é propor um modelo de *e-learning* para uma editora especializada em publicações biográficas nas formas de livro, *e-book* e audiolivro. No que diz respeito aos objetivos específicos, definiram-se os seguintes: discutir o *e-learning* como uma estratégia de educação continuada a distância voltada para as organizações; definir, por meio da intersetorialização, as competências e habilidades necessárias para a formação de equipes em editora especializada na publicação de biografias; e apresentar plataformas digitais que podem ser utilizadas na produção e gestão de conteúdo para *e-learning*.

Acerca das próximas seções, ver-se-á a abordagem teórica, na qual se discutirá a formação de equipes de EaD para treinamento e desenvolvimento de pessoas em organizações e, ainda, o *e-learning* como estratégia para o desenvolvimento de equipes. Em seguida, discutir-se-á a abordagem metodológica, caracterizada por uma pesquisa de campo e um estudo exploratório, baseados no método da pesquisa participante e inseridos no ambiente de pesquisa de uma editora especializada: a Cocriando Biografias. Por fim, apresentar-se-ão a proposta de *e-learning* fundamentada na intersetorialização da referida editora e as plataformas digitais exploradas e testadas a fim de se produzir e gerenciar o conteúdo a ser ministrado no programa de *e-learning*.

## ABORDAGEM TEÓRICA

Visando à fundamentação teórica deste artigo, realizaram-se levantamentos bibliográficos em bases de dados, portais, repositórios institucionais e *sites* ligados à Educação, dentre eles: biblioteca digital de uma universidade privada cearense; Biblioteca Eletrônica Científica *On-line* (SciELO); Google Acadêmico; Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (Oasisbr); *site* da Associação Brasileira de Educação a Distância



(ABED); e repositório da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

### **Equipes de EaD para treinamento e desenvolvimento de pessoas em organizações**

O *e-learning* é uma modalidade que tem como base os princípios da EaD. Portanto, as pessoas que estão responsáveis por capacitações nas organizações precisam conhecer minuciosamente as concepções e as práticas da Educação a Distância.

As equipes que trabalham na produção de conteúdo para *e-learning*, sejam elas formadas por profissionais que atuam nas suas próprias organizações ou por indivíduos com *know-how* contratados para realizarem projetos educacionais corporativos, devem buscar o engajamento de todos. Também é fulcral a compreensão aprofundada sobre a organização na qual se deseja empreender programas de treinamento e desenvolvimento (T&D). Aqui, faz-se relevante lembrar que o *know-how*, de acordo com Chiavenato (2014, p. 341), diz respeito ao “conhecimento em ação com base na prática e na experiência.”

Vale salientar que o conhecimento a respeito da corporação pode advir de alguns fatores, como é o caso da interação entre colaboradores alocados em diversos setores e que compõem os três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Também a liderança exerce uma missão bastante importante para que as capacitações sejam planejadas com o propósito de contemplar os objetivos da organização. Um gestor, na convivência diária com o seu quadro de pessoal, pode identificar as necessidades de aprendizagem de cada funcionário e, assim, promover capacitações que facilitarão o desenvolvimento de competências técnicas e habilidades comportamentais.

Comprova-se, então, nas interações supramencionadas, o valor da interdisciplinaridade, adjetivo este tão relevante e presente nas equipes de EaD, pois nelas existem relações entre várias áreas do saber. Na visão de Silva (2019, p. 5),

Equipes multidisciplinares EaD são compostas por diferentes stakeholders [...] De forma geral, independentemente de seu tamanho e da nomenclatura dos cargos e funções, podemos dividir estes profissionais em grupos que nos auxiliam a compreender sua estrutura: educadores e especialistas; administradores e gestores; profissionais de multimídia; profissionais de tecnologia da informação.

Portanto, as equipes de EaD são compostas de *expertises*, as quais precisam estimular a qualidade de todos os aspectos que envolvem os processos educacionais, desde o planejamento à avaliação de propostas pedagógicas e/ou até mesmo no momento de uma tomada de decisão.



Tais equipes logram êxito quando seus componentes conseguem dialogar de forma constante, estabelecendo, assim, conexão e sinergia entre eles. Isso pode gerar mais aproximação e, claro, ocorrer também compartilhamentos de experiências, vivências e conhecimentos, fatores tão relevantes para se alcançar o que foi idealizado (Novello; Laurino, 2012).

Retomando a importância da interdisciplinaridade para as equipes de EaD, é crucial ressaltar a relevância das concepções de Funamor *et al.* (2015) a respeito da influência da interdisciplinaridade para o desenvolvimento de equipes de alta performance, cujos autores creem que as atividades desempenhadas por essas equipes fazem parte de um processo, e por tal razão, torna-se viável levar em consideração dois campos basilares do saber: a gestão de equipes e o gerenciamento de projetos. De acordo com os estudiosos supracitados, a soma entre as referidas áreas e os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade converge para o alcance de equipes de alto desempenho. Esse ponto de vista está traduzido em princípios representados na figura 1, a seguir:

**Figura 1** – Princípios fundamentais de equipes de alto desempenho e de projetos



**Fonte:** Ilustração elaborada com base nas concepções de Funamor *et al.* (2015).

Desta feita, é importante observar que, ainda a respeito da formação de equipes de EaD, pelo que se percebe na literatura, não há uma padronização quanto aos especialistas que farão parte delas, pois isso depende de quem as idealiza. Na óptica de Santos, Baez e Souza (2018, p. 72), as equipes são

[...] compostas por pedagogos, professores especialistas em educação e tecnologias da comunicação e informação, além de profissionais com conhecimentos em diagramação e web, entre outros, e que atuam na elaboração do material didático, devem se atentar para os meios que são mais apropriados para a vinculação desse



material, tanto com relação à abordagem do conteúdo, quanto à sua forma, já que ambos são estruturados com base no projeto político pedagógico da instituição.

Além dos que foram citados acima, outros profissionais também estão incluídos nas equipes de EaD, como é o caso dos bibliotecários. Estes têm um trabalho significativo, pois ademais selecionar e disponibilizar fontes de informação adequadas às propostas educacionais, conhecem o âmbito dos direitos autorais, importantíssimo para orientar o uso correto de materiais didáticos; podem, ainda, organizar bibliotecas digitais no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com o objetivo de satisfazer às necessidades informacionais dos aprendizes (Bates, 2017).

Muller (2017) acrescenta o conteudista, que faz o planejamento do conteúdo dos cursos a serem ofertados; projetista instrucional, o qual cuida do *design* instrucional; o administrador, este gerencia o sistema; o tutor, responsável por acompanhar os discentes virtualmente e durante encontros presenciais; e o editor que, dentre suas atividades, elabora relatórios.

Por sua vez, Bittencourt (2004, p. 226) lembra que existem, ainda, as equipes virtuais. Segundo a autora: “Estas equipes virtuais são uma realidade nos dias de hoje, uma vez que a velocidade passou de vantagem competitiva para pressuposto”. Acerca da equipe virtual, Ortiz (2015, p. 104) a conceitua como

[...] um grupo de pessoas com um objetivo compartilhado que executam suas funções sem encontrar-se pessoalmente na maior parte do tempo. Diversas formas de tecnologia são frequentemente usadas para facilitar a comunicação entre os membros da equipe. As equipes virtuais podem ser formadas por pessoas separadas por grandes distâncias.

Ademais, é salutar considerar que as equipes virtuais podem ser de grande valia para a área de T&D das empresas, pois trazem a vantagem de, mesmo a distância, as pessoas poderem compartilhar ideias e aprenderem conceitos novos, tão cruciais para os dias atuais, que requerem inovações para o enfrentamento e a permanência das empresas no mercado. Nesse aspecto, Ortiz (2015, p. 110) afirma que

Nas últimas décadas, o mundo da engenharia, dos negócios, das organizações e da educação tem utilizado com profusão os termos mudança, criatividade, inovação. São conceitos que foram instalados na língua de grande parte dos setores de produção e serviços da nossa sociedade.

A importância de equipes virtuais também é notada quando, por exemplo, organizações que têm matriz e várias filiais, nas quais, muitas vezes por disporem de um contingente de



funcionários presentes em diversas localidades dentro do país ou até fora dele, torna-se difícil reunir todos geograficamente no mesmo lugar e pode ser inviável dispender gastos com deslocamentos, sem contar que pode, ainda, atrapalhar a logística de trabalho dos colaboradores. Daí a relevância de se levantarem as necessidades de treinamento dos *staffs* e reuni-los *on-line* para que recebam capacitações que os ajudarão a desenvolver seu trabalho com eficiência.

Sejam equipes presenciais ou virtuais, os membros que as compõem precisam estar cientes de que o seu potencial pode gerar frutos muito positivos à empresa, devendo, assim, estar sempre aptos para aprender a aprender e a cooperar com os seus conhecimentos, isso porque, na opinião de Moreira (2009, p. 372), “os componentes trazem consigo, para o interior das equipes, seu universo pessoal, suas características de personalidade, repertórios culturais, bem como sua trajetória profissional”.

Portanto, as equipes de EaD proporcionam diversas vantagens às empresas, dentre elas: desenvolvem múltiplos recursos didáticos e criam um ambiente virtual atrativo e interativo. Por ser uma aprendizagem dinâmica, as chances de funcionários colocarem em prática os conhecimentos são muito rápidas e, mais, ao propiciar a aprendizagem significativa, cada um entendendo o seu papel na organização, a cultura pode convergir para a criação de universidades corporativas virtuais, fortalecendo o campo do treinamento e desenvolvimento (T&D).

T&D visa desenvolver o conjunto de competências, habilidades e atitudes, conhecido pelo acrônimo CHA, o qual traz similaridades entre o que se recomenda para os participantes de programas EaD e para os funcionários de uma organização. Desta feita, Behar e Silva (2012, p. 8-9) classificam as competências dos aprendizes em: “administração do tempo, fluência digital, reflexão, organização, autonomia, planejamento, comunicação, presencialidade virtual, autoavaliação, flexibilidade, auto-motivação e trabalho em equipe”.

Logo, nota-se o quanto as equipes de EaD, ao planejarem e multiplicarem conhecimentos, contribuem para que os colaboradores evoluam em seus campos pessoal e profissional, porque, concernente ao *e-learning*, corroboram para que os indivíduos sejam mais autônomos, autodidatas, criativos, inovadores, gerenciem bem seus horários, exerçam responsabilidades e se tornem proativos, qualidades estas que toda empresa deseja em seu quadro funcional.

### ***E-learning***



O termo *e-learning*, amplamente utilizado pelas organizações, para Ferreira, Valéria e Souza (2010), está associado ao sentido de uma modalidade dentro da EaD, a qual tem a Internet como suporte. Assim, os autores apontam a capacitação por meio dela como tendência crescente e futura dentro das corporações, explicando que tal aspecto evidencia-se devido à juventude contemporânea trazer em si uma familiaridade com a referida rede e demais tecnologias, e em pouco tempo assumirá carreiras nas empresas.

Corroborando, o *e-learning* tem suas origens na sociedade da informação, a qual está imersa em uma cultura que se concentra no conhecimento, no uso de tecnologias e da Internet. Desse modo, tal sociedade favorece à educação e a projetos que visam à formação dentro das organizações (Escola Nacional de Administração Pública, 2015).

Ainda para Ferreira, Valério e Souza (2010), ao implantar o *e-learning* em uma organização, é necessário considerar os seguintes quesitos: o aprendizado deve estar em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa; os resultados da performance profissional dos colaboradores dão-se pela avaliação; a pedagogia ajuda a assimilar conteúdo por meio de alguns elementos, como um bom *design* instrucional e também atividades tutoriais; a escolha da metodologia para que as pessoas se comuniquem bem e tenham consciência do seu papel e de suas responsabilidades, com o intuito de promover uma gestão de mudanças; e a presença de monitor e tutor, a fim de que auxiliem a socialização dos usuários, item crucial para haver um clima harmônico no ambiente organizacional.

Em um estudo sobre *e-learning* na universidade corporativa, realizado por Xavier *et al.* (2024, p. 14), constata-se que os autores citam algumas vantagens do *e-learning* e afirmam que ele

[...] pode ser utilizado para potencializar as estratégias de aprendizagem contínua, visto que abre 'um leque de possibilidades' tanto para as organizações quanto para os funcionários/aprendizes. Do ponto de vista das organizações e da gestão do curso, essas possibilidades transparecem no treinamento de vários alunos simultaneamente e com baixo custo de infraestrutura em salas de aula, substituídas pelos ambientes virtuais de aprendizagem; na consistência das mensagens transmitidas; na facilidade e rapidez para a atualização e transmissão de conteúdos que, por consequência, facilitam a construção dos conhecimentos e agiliza o tempo de treinamento de forma funcional; nas trilhas de aprendizagem mais flexíveis, com componentes curriculares adaptáveis; na integração de pessoas geograficamente distantes e na construção de comunidades virtuais, propiciando a troca de conhecimentos e insights.

Como se observa, o *e-learning* pode ser mais econômico do que os estudos presenciais, e os colaboradores têm a prerrogativa de escolher os horários que acharem mais convenientes para seu aprendizado, reforçando o fato de que a empresa, não movendo os funcionários do seu



lugar de trabalho, concederá subsídios para que estes não acumulem ou atrasem os afazeres laborais.

Assim, na atualidade, o *e-learning* pode ser enquadrado na compreensão sobre empresas idealizada por Bergamo Filho (2019, p. 16), o qual enfatiza que elas “têm como um de seus objetivos disseminar conhecimento, gerando um benefício para a sociedade, sempre focando no resultado do negócio e aprimorando o relacionamento entre as empresas e profissionais”.

Com as novas concepções sobre empresas, constata-se o *e-learning* como estratégia primordial para alavancar o desenvolvimento de colaboradores e, evidentemente, impulsionar o sucesso dos processos e o funcionamento eficiente das organizações, porém isso se torna possível quando os programas de cursos e aperfeiçoamentos contemplam as necessidades das empresas e alcançam patamares inovadores, levando a mudanças que produzem melhorias. Contudo, há um elemento indispensável para que o *e-learning* seja bem estruturado: o planejamento.

De acordo com Araújo *et al.* (2013), o planejamento estratégico da EaD, e aqui considera-se o *e-learning*, deve estar ligado à visão da organização, bem como necessita de políticas que definam os cursos, tornando o aprendizado mais eficiente, já que o ato de planejar e o estabelecimento de políticas trazem alguns benefícios, dentre eles: “a racionalização de investimentos financeiros e do tempo para desenvolvimento de programas de capacitação técnica, e da própria qualidade da educação para a comunidade” (Araújo *et al.*, 2013, p. 640).

Desse modo, a gestão estratégica abrange o planejamento da empresa, a implementação do plano e o seu monitoramento. Assim, as capacitações a serem sugeridas pela organização precisam atender a esses três itens. Por isso, o *e-learning*, ao construir conteúdos programáticos voltados para o *staff* de uma corporação, deve contemplar todas as áreas da empresa, desde as que precisam de ajustes até as que vêm obtendo êxito.

## **ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A abordagem metodológica do presente artigo caracteriza-se como sendo pesquisa de campo e estudo exploratório baseados nas fases da pesquisa participante, definidas pelo seu aporte teórico a seguir.



## **Pesquisa de campo e estudo exploratório**

O presente artigo configura-se em uma pesquisa de campo e em um estudo exploratório sobre a atuação de profissionais no planejamento de uma editora especializada em publicações biográficas, para os quais se faz necessária a proposição de cursos na modalidade *e-learning*. Acerca da pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2023, p. 215) a definem como aquela que

[...] se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los.

Já no tocante à pesquisa participante, esta pode ser considerada como aquela que possibilita ao pesquisador exercer os papéis tanto de investigador quanto de participante. Nela, a tomada de decisões realiza-se em conjunto, ou seja, cada pessoa que está no grupo pode opinar, inovar e mudar realidades. O conhecimento não é hierarquizado, pois todos têm vez e voz (Azamorw, 2021).

Destarte, constatou-se que, sobre o tema deste artigo, baseado no que foi pesquisado na literatura, ainda não há muitas publicações com o enfoque aqui proposto, reafirmando, portanto, o caráter exploratório. Nesse sentido, Appolinário (2011, p. 75) define o estudo exploratório sob dois aspectos norteadores de pesquisa: “I. Estudo que tem por objetivo aumentar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido, ou de um problema de pesquisa ainda não perfeitamente delineado; II. Estudo preliminar, estudo prospectivo”.

Tendo em vista a proposta de *e-learning*, foram testadas sete plataformas digitais, quais sejam: *StreamYard*, *YouTube*, *Audacity*, *Podcastics*, *TurboScribe*, *Happy Scribe* e *Classbuild*. Ademais, aliada à observação participante em grupo de trabalho no *WhatsApp* e à definição intersetorial da editora através de organograma, exploraram-se, partindo do comando de voz para a busca e da análise crítica e comparativa dos resultados obtidos, os recursos da ferramenta *Gemini*, *chatbot* baseado em inteligência artificial, lançado em 21 de março de 2023, e constantemente aperfeiçoado pelo *Google* (CNN, 2023; Olhar Digital, 2024).

## **Apresentação do *locus* de pesquisa**

A escolha do *locus* da pesquisa partiu da etapa de planejamento estratégico de uma



editora especializada na publicação de livros, *e-books* e audiolivros sobre biografias, cujo selo editorial foi registrado em 2024 no *site* da Câmara Brasileira do Livro (CBL). Desta feita, registrou-se a Cocriando Biografias, administrada por bibliotecários que atuam na cidade de Fortaleza e que trabalham em parceria com profissionais das áreas editorial, documental, midiática, comercial, jurídica e contábil. Essas áreas correspondem às categorias definidas para a proposta de *e-learning*.

O selo editorial foi registrado como parte das atividades do Projeto Cocriando: Cocriação Audiovisual e Soluções Editoriais, o qual foi lançado tendo como base a seguinte missão: trabalhar com o objetivo de proporcionar uma infraestrutura física e tecnológica que contribua para a produção audiovisual e em *podcast* sob o paradigma da cocriação de valor nos campos da Educação, Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas transversais.

**Figura 2** – Identidade visual do selo editorial Cocriando Biografias



**Fonte:** Criada por Hellen Joyce Vieira dos Santos (2023).

Idealizado no mês de março de 2023, o Projeto Cocriando é administrado por dois bibliotecários que atuam no *live streaming* acadêmico desde 2020. Junta-se aos administradores mais uma bibliotecária na função de docente em EaD, cuja experiência tem agregado valor às atividades do projeto. Ademais, os três bibliotecários alinham-se no pensamento de que as competências relacionadas à editoração, aos direitos autorais e à produção audiovisual podem ser consideradas pilares para a formação em Biblioteconomia.

Haja vista essas experiências, reitera-se o objetivo geral deste artigo da seguinte maneira: propor um modelo de *e-learning* para uma editora especializada em publicações biográficas nas formas de livro impresso, livro eletrônico convencional, livro eletrônico interativo, audiolivro, registro audiovisual e em *podcast*, visando à composição de livro multimídia. Para tanto, apresenta-se, a seguir, o percurso metodológico que subsidiou a proposta de cursos na modalidade *e-learning* com o intuito de desenvolver equipes para a atuação na editora Cocriando Biografias.



## Fases da pesquisa participante

A pesquisa participante trata-se de um método que requer o envolvimento dos sujeitos pesquisados durante a investigação, por meio do qual se estabelece uma relação de horizontalidade entre pesquisador e pesquisado. Assim, os sujeitos de pesquisa são, na verdade, parceiros, coautores, protagonistas e agentes ativos de todo o processo. Na medida em que existe troca de experiências, sujeito e objeto de estudo se entrelaçam, partindo do pressuposto de que não há superioridade por parte do pesquisador em relação ao pesquisado.

Ademais, caracteriza-se como sendo uma abordagem qualitativa, de caráter aplicado, *in loco*, com situações reais (Le Boterf, 1987), voltada principalmente para a resolução de problemas nas Ciências Humanas, com base em uma análise crítica da realidade social e do entorno dos sujeitos envolvidos.

Conforme a publicação de Le Boterf (1987), a pesquisa participante divide-se em quatro fases, a saber: montagem institucional e metodológica da pesquisa; estudo preliminar e provisório dos sujeitos envolvidos; análise crítica dos problemas que os sujeitos consideram prioritários; e aplicação de um plano de ação, incluindo ações de cunho educacional, a fim de propor soluções para os problemas encontrados a partir da coleta de dados.

Na fase de montagem institucional e metodológica, mapearam-se as necessidades da editora *locus* da presente pesquisa, em nível de planejamento estratégico, tático e operacional. Desta feita, reuniu-se uma equipe multidisciplinar, cujas experiências contribuíram sobremaneira para a etapa inicial dos trabalhos na editora, bem como para a prospecção dos produtos e serviços editoriais.

Na fase de estudo preliminar e provisório dos sujeitos envolvidos, definiram-se as atribuições da equipe no projeto de *e-learning*, de acordo com as competências de 15 profissionais que colaboraram diretamente no planejamento estratégico da editora, os quais pertencem a diferentes áreas de atuação, dividindo-se da seguinte maneira: três bibliotecários que colideram a editora, um bibliotecário colaborador, dois auxiliares administrativos, um diagramador, uma *designer*, uma *videomaker*, uma *social media*, duas advogadas e um contador prestadores de serviços, e duas estagiárias vinculadas aos cursos de História e Ciências Contábeis.

Por meio da observação participante, adotada como técnica para a coleta de dados,



houve a interação virtual no grupo de trabalho criado e gerenciado no aplicativo *WhatsApp* desde o mês de janeiro de 2023, no qual se aplicou a fase de análise crítica dos problemas que os sujeitos consideram prioritários. Dentre os problemas observados, constatou-se a necessidade de haver formação e treinamentos, a fim de que as tomadas de decisão ficassem compreensíveis entre toda a equipe.

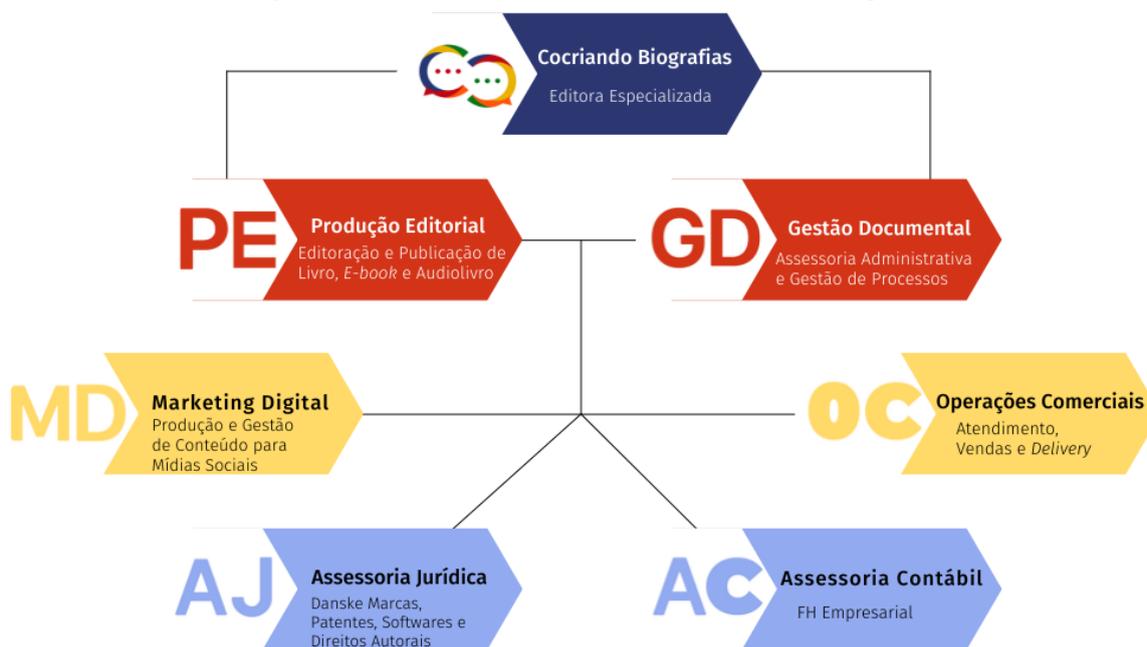
Por fim, a aplicação de um plano de ação refere-se à proposta de *e-learning*, para a qual foram definidas seis categorias, a saber: Produção Editorial; Gestão Documental; Marketing Digital; Operações Comerciais; Assessoria Jurídica; e Assessoria Contábil. Visando desenvolver as competências necessárias na equipe, elaborou-se o conteúdo programático para cursos e treinamentos formativos na modalidade a distância.

Inter-relacionando-se com as quatro fases supramencionadas, Le Boterf (1987, p. 68) argumenta que “O diagnóstico, a análise crítica e a ação constituem, assim, três momentos de um processo permanente de estudo, de reflexão e de transformação da realidade, os quais se nutrem mutuamente”. Ou seja, considera-se importante proceder com o *feedback* para que os resultados da pesquisa sejam compartilhados dentre os pesquisados.

### **PROPOSTAS DE *E-LEARNING***

Haja vista as discussões introduzidas anteriormente, apresentam-se as propostas de *e-learning* com o intuito de desenvolver equipes para a atuação no ambiente da editora Cocriando Biografias, destinada a publicações biográficas nas formas de livro impresso, livro eletrônico convencional, livro eletrônico interativo, audiolivro, registro audiovisual e em *podcast*, visando à composição de livro multimídia. Para tanto, partir-se-á da análise da sua divisão intersetorial, conforme a Figura 3:

Figura 3 – Divisão intersetorial da editora Cocriando Biografias



Fonte: Elaborado pelos autores no Canva (2024).

Desta feita, sintetizam-se, no quadro 1, a seguir, as propostas de tópicos para *e-learning*, segmentadas de acordo com a divisão intersetorial do organograma e com os integrantes da equipe, identificados com números de 1 a 15. Para cada integrante, identificam-se, ainda, a formação (escolaridade), a função e a área de atuação na editora.

Quadro 1 – Síntese das atribuições da equipe e das propostas de *e-learning*

	Integrante da equipe	Formação	Função na editora	Área de atuação	Proposta de tópicos para <i>e-learning</i>
Produção Editorial	1	Biblioteconomia	Colíder	Fluxo editorial	Podcasts, audiolivros e escrita biográfica
	2	Biblioteconomia	Colíder	Acessibilidade informacional	Livro inclusivo e interativo
	3	Biblioteconomia	Colíder	Direitos autorais	Normalização textual e tipos de licença
	4	Ensino Técnico	Diagramador	Diagramação	Softwares para criação e edição de livros
Gestão Documental	5	História	Estagiária	Pesquisa e controle de processos	Organização de arquivos
	6	Pedagogia	Secretária	Agenda e controle de eventos	Softwares para gestão do tempo
Marketing	7	Pedagogia	Designer	Criação da marca e <i>copyright</i>	Ferramentas para portfólio de <i>design</i>
	8	Biblioteconomia	Videomaker	Produção de vinhetas para o YouTube	Softwares para edição de vídeos



<b>Digital</b>	9	Biblioteconomia	<i>Podcaster</i>	Gravação de áudio para <i>podcast</i>	<i>Softwares</i> para edição de áudio
	10	Ensino Médio	<i>Social Media</i>	Criação de <i>cards</i> e postagens no Instagram	Produção e gestão de conteúdo para as mídias sociais
<b>Operações Comerciais</b>	11	Ciências Contábeis	Estagiária	Atendimento, vendas e <i>delivery</i>	<i>Sites</i> e aplicativos para <i>e-commerce</i>
	12	Ensino Médio	Auxiliar Administrativo	Atendimento, vendas e <i>delivery</i>	Uso do <i>WhatsApp</i> para atendimento e vendas
<b>Assessoria Jurídica</b>	13	Direito	Consultora	Registro da marca e gestão contratual	Direito autoral e propriedade intelectual
	14	Direito	Consultora	Registro da marca e gestão contratual	Fases para o registro de marcas, patentes e <i>softwares</i>
<b>Assessoria Contábil</b>	15	Ciências Contábeis	Consultor	Registro MEI e emissão de nota fiscal	Fases para o registro de micro e pequenas empresas

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

Como propostas de *e-learning* oriundas da primeira equipe, isto é, a de Produção Editorial, foram identificadas as seguintes necessidades de treinamento: produção de *podcasts*, audiolivros e escrita biográfica; editoração de livro inclusivo e interativo; normalização textual e tipos de licença para publicações; e *softwares* para criação e edição de livros.

Por se tratar de uma editora que investirá em audiolivros, logo, diferenciá-los da dinâmica de publicação dos *podcasts* torna-se fundamental para a rotina de trabalho da editora. Pensando nisso, propõem-se as abordagens teórica e prática sobre *podcasts*, com foco nos seus tipos e formatos, nas técnicas e recursos de gravação e edição de áudio, nas plataformas de hospedagem e de distribuição e, ainda, em diretrizes para a administração eficiente e eficaz de projetos na *podosfera*. Como plataformas de hospedagem, explorar-se-ão a *PodBean*, *Podcastics*, *Podomatic*, *SoundCloud* e *Spotify for Creators*, e como plataformas de distribuição de conteúdo em *podcast*, abordar-se-ão: *Amazon Music*, *AntennaPod*, *Apple Podcasts*, *Castbox*, *Deezer*, *Listen Notes*, *Pocket Casts*, *Podcast Addict*, *Podchaser*, *Spotify*, *TuneIn* e *YouTube*.

O mesmo conteúdo servirá de base para a explanação sobre audiolivros, sendo acrescentados tópicos referentes às plataformas para distribuição, comercialização e consumo desses produtos editoriais. Como exemplo de plataformas a serem exploradas para audiolivros, destacam-se: *Audible*, *Findaway Voices*, *Skeelo*, *Storytel*, *Tocalivros* e *Ubook*.

Acerca da escrita biográfica, o conteúdo programático foi definido com base nos resultados de busca apresentados pelo *Gemini* no dia 13 de dezembro de 2024, os quais foram analisados criticamente à luz das publicações de Lira Neto (2022) e Ruy Castro (2022). Dessa forma, a montagem instrucional dar-se-á conforme os seguintes tópicos: conceitos básicos, história da biografia, teoria da biografia, prática da escrita biográfica, gêneros relacionados,



casos práticos e ferramentas digitais.

Visando à editoração de livro inclusivo e interativo, tópicos sobre as dimensões da acessibilidade, a legislação brasileira de inclusão, as tecnologias assistivas, o conceito de livro acessível e as ferramentas digitais devem ser levados em consideração. Assim, o conteúdo programático trará aspectos relativos à acessibilidade atitudinal, arquitetônica e informacional.

No que se refere à normalização textual e aos tipos de licença para publicações, serão norteadoras as bases conceituais e práticas de aplicação das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da *American Psychological Association* (APA). Dos tipos de licença a serem abordadas, destacar-se-ão as licenças *Creative Commons* e a legislação brasileira vigente acerca dos direitos autorais. Além disso, contemplar-se-ão os recursos tecnológicos para a organização digital de fontes de pesquisa, tais como *softwares* destinados a armazenamento de dados, gerenciadores de referências bibliográficas e repositórios digitais.

Em se tratando dos *softwares* para criação e edição de livros, o trabalho formativo de diagramação pode ser explorado através dos recursos disponíveis pelo pacote *Adobe Creative Cloud*, que agrega, dentre outras, as ferramentas *Acrobat Pro*, *Adobe Express*, *Illustrator*, *InDesign*, *Photoshop* e *Premiere Pro*. A integração de uso dessas plataformas viabiliza a produção editorial de livros em seus mais distintos formatos e suportes de leitura. Além destes, inclui-se o *software Sigil*, voltado para a edição de livros no formato *EPUB*.

Como propostas de *e-learning* planejadas pela segunda equipe, a de Gestão Documental, a organização de arquivos e o controle de processos caracterizam-se como sendo as necessidades de treinamento. A este respeito, deverão ser contemplados tópicos sobre legislação e normas, fundamentos da arquivologia, ciclo de vida dos documentos, princípios arquivísticos, métodos e técnicas de arquivamento, criação de planos de classificação, elaboração de tabela de temporalidade, conservação, preservação e digitalização de documentos, sistemas de gestão documental, ferramentas digitais para organização e controle de documentos, preservação digital e inteligência artificial na gestão de documentos.

Esse conteúdo programático foi sugerido pelo *Gemini* e analisado criticamente de acordo com a publicação de Marilena Leite Paes (2004). Destarte, considera-se necessária a formação sobre o controle de processos, o agendamento de eventos e a gestão do tempo, por meio do uso de ferramentas como *Bizagi*, *Calendly*, *Google Agenda*, *Google Keep*, *Evernote*, *Milanote*, *Miro*, *Trello* e, para gestão de arquivos, *Tainacan*.

Almejando o aperfeiçoamento da equipe de Marketing Digital, a proposta de *e-learning*



refere-se a aspectos sobre produção e gestão de conteúdo para as mídias sociais. Abordar-se-ão ferramentas e *softwares* como *Audacity*, *Canva*, *Filmora*, *Happy Scribe*, *Pacote Adobe*, *Podcastics* e *TurboScribe* para as mídias sociais gerenciadas na editora, quais sejam: *Instagram*, *LinkedIn* e *YouTube*. Corroboram-se os resultados do *Gemini*, ao explicitar os seguintes tópicos como conteúdo programático: fundamentos das mídias sociais, planejamento e estratégias, criação de conteúdo, gestão de comunidades, publicidade nas mídias sociais, ferramentas e plataformas, tendências e perspectivas de futuro.

No contexto da equipe de Operações Comerciais, definiram-se que *sites* e aplicativos para *e-commerce* serão explorados no conteúdo programático de *e-learning*, a saber: movimentação financeira em contas digitais e investimentos em bancos digitais, a exemplo do *Cora*, *Mercado Pago* e *PayPal*; planejamento e dinamização de vendas nos *sites* da *Amazon*, *Estante Virtual*, *Magazine Luiza*, *Mercado Livre* e *Shopee*; e uso das plataformas de audiolivros e do *WhatsApp Business* como ferramenta para a otimização de atendimento, vendas e *delivery*. Ademais, tópicos sobre atendimento ao cliente, presencial e remoto, também serão contemplados na proposta.

Por sua vez, as funções de Assessoria Jurídica e Assessoria Contábil são exercidas em regime de consultoria, realizadas, respectivamente, pelos escritórios *Danske* e *FH Empresarial*. Na divisão intersetorial, ambas as assessorias estão na base do organograma, haja vista que sustentam as atividades da editora desde as fases de ideação e planejamento. Assim, as propostas de *e-learning* referentes a essas consultorias terão como base os seguintes temas: registro da marca, gestão de contratos, direitos autorais, propriedade intelectual, registro de micro e pequenas empresas e emissão de nota fiscal.

Realizada a observação participante em grupo de trabalho no *WhatsApp*, que resultou nas propostas de *e-learning* apresentadas acima, selecionaram-se, posteriormente, as plataformas digitais voltadas para a produção e gestão de conteúdo, as quais foram exploradas e testadas no mês de dezembro de 2024, visando à aplicação na presente pesquisa.

## **PLATAFORMAS DIGITAIS PARA E-LEARNING**

Como plataformas digitais para *e-learning*, definiram-se: *StreamYard*, *YouTube*, *Audacity*, *Podcastics*, *TurboScribe*, *Happy Scribe* e *Classbuild*, cujo ciclo de produção e gestão de conteúdo a ser ministrado para as equipes encontra-se representado na imagem a seguir:



Figura 4 – Ciclo de uso das plataformas digitais para *e-learning*



Fonte: Elaborado pelos autores no Canva (2024).

Na produção de conteúdo audiovisual para *e-learning*, gravam-se as videoaulas na plataforma *StreamYard*, a qual permite a transmissão ao vivo em até três canais distintos no *YouTube* ou três mídias sociais como *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *X*. Através do *StreamYard*, as gravações podem acontecer de modo restrito para o *YouTube*, onde apenas os integrantes da equipe terão acesso ao *link* disponível no canal da editora. Além disso, aplica-se a licença mais restritiva de uso com relação a direitos autorais, no sentido de que o conteúdo produzido deve ser utilizado apenas para as ações de desenvolvimento das equipes, ou seja, para a formação continuada interna na organização.

Finalizada a gravação no *StreamYard*, o arquivo estará disponível para *download* em vídeo ou apenas na versão de áudio. Em ambos os casos, o material poderá seguir para edição, a partir da qual haverá a inserção de vinhetas, efeitos sonoros ou cortes em pontos específicos da gravação. Na hipótese de haver a edição de vídeo, visando a uma retroalimentação de conteúdo no canal do *YouTube*, podem-se utilizar *softwares* como *Adobe Premiere*, *Camtasia*, *DaVinci Resolve*, *Filmora*, *Movavi* e *Sony Vegas*. Para a edição de áudio, podem-se explorar os *softwares* *Adobe Audition*, *Audacity*, *Pro Tools* e *Reaper*. Destes, o *Audacity* será utilizado na proposta de *e-learning*.

Partindo do pressuposto de que não haverá edição de vídeo, e que a versão da videoaula



será gravada na íntegra através do *StreamYard*, realizar-se-á o *download* do arquivo de áudio no formato e extensão MP3, o qual será trabalhado tecnicamente no *Audacity* e, após edição e preenchimento de metadados, exportado para compor episódio de *podcast*. Este, por sua vez, será publicado na plataforma *Podcastics*, a qual distribui o conteúdo na chamada *podosfera*, caracterizada pela existência de várias plataformas de áudio, dentre elas: *Amazon Music*, *AntennaPod*, *Apple Podcasts*, *Castbox*, *Deezer*, *Listen Notes*, *Pocket Casts*, *Podcast Addict*, *Podchaser*, *Spotify*, *TuneIn* e *YouTube*. Da mesma forma que o vídeo no *YouTube*, a versão editada em *podcast* permanecerá com acesso restrito à equipe participante da formação continuada.

Em seguida, o arquivo de áudio editado para o *podcast* será transferido para a plataforma *TurboScribe*, na qual haverá a transcrição de todo o conteúdo gravado, isto é, a conversão do áudio em texto. Desta feita, o texto transcrito será salvo em *PDF* contendo a licença de uso mais restritiva a fim de garantir a proteção aos direitos autorais, e o *link* de acesso ao arquivo também será disponibilizado aos cursistas, juntamente com o material em forma de *slides*. Nestes recursos como imagens, esquemas, infográficos e mapas conceituais poderão ser explorados, facilitando, assim, a compreensão do conteúdo ministrado.

Além do áudio, texto e imagem, a produção em vídeo também pode ser trabalhada e retroalimentada no *YouTube*, haja vista as possibilidades de legendagem e audiodescrição. Apesar de ocorrer, na maioria das vezes, atribuição automática de legendas no próprio *YouTube*, é possível explorar, ainda, a ferramenta *Happy Scribe*, que, além de incorporar todas as funcionalidades da *TurboScribe*, traz como diferencial a viabilidade de atribuição de legendas às gravações em vídeo. Assim, cada videoaula poderá ser disponibilizada com legendas geradas por inteligência artificial, da mesma forma que a transcrição do material em áudio.

Por sua vez, a audiodescrição poderá ser incorporada ao *podcast*, com áudios gravados especificamente para esta finalidade. Na prática, o facilitador da formação procede com a descrição minuciosa do que se vê em imagens que possam ser utilizadas nos *slides* ou mesmo em gráficos, quadros e tabelas. Essa técnica vai ao encontro da acessibilidade informacional e, certamente, propiciará novos conhecimentos acerca do tema para todos os envolvidos no *e-learning*. Outrossim, partindo de análise crítica e comparativa, as imagens estáticas também poderão ser audiodescritas através do *Gemini*.

E, finalmente, é definido o conteúdo programático. De posse de todo o material produzido para o *e-learning*, a coliderança da editora disponibilizará o conteúdo na plataforma



*Classbuild*, escolhida após testes realizados em cursos de aperfeiçoamento na modalidade a distância. Independentemente da plataforma que se escolha para atender a essa demanda, considera-se que ela deve possuir as características próprias de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), pois as atividades planejadas, o plano de ação, o monitoramento e a avaliação devem ser colocados em prática sinergicamente, com o intuito de se atingirem os objetivos e as metas preestabelecidas para cada formação continuada.

Diante do conteúdo proposto e das plataformas testadas na presente pesquisa, almeja-se que o desenvolvimento de competências técnicas e de habilidades comportamentais seja bem-sucedido a partir da estratégia de *e-learning*. No caso da editora especializada na publicação de biografias, a observação participante em grupo de trabalho no *WhatsApp* e a divisão intersetorial do *locus* de pesquisa foram determinantes para a definição do conteúdo programático a ser contemplado no programa de formação continuada da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a um cenário de transição pelo qual atravessa a EaD (Terra, 2024), vislumbra-se que abordar as estratégias de *e-learning* tende a comprovar a importância que essa modalidade de formação continuada possui no seio das organizações corporativas. Estas, por seu turno, agregam diferentes tipos de equipes, cada uma com a sua especificidade e demanda por modelos instrucionais.

Assim, produzir, gerenciar ou mesmo contratar cursos de aperfeiçoamento para as equipes pode servir de motivação externa para que cada colaborador desenvolva a sua *expertise* com vistas a alcançar os resultados necessários do seu fazer profissional e, conseqüentemente, da instituição onde desempenha as suas funções. Nesse sentido, é importante que os gestores mantenham um banco de talentos ativo e que realizem, continuamente, o levantamento de necessidades de treinamento a fim de que se antecipem à proposição de formações que venham ao encontro de demandas que possam surgir ao longo dos anos.

Tendo em vista essa realidade, as experiências profissionais dos autores deste artigo, no que se refere aos campos da EaD, gestão de pessoas e editoração, conduziram a uma pesquisa de campo e de caráter exploratório que contribuiu para o alcance do objetivo geral de investigação, a saber: propor um modelo de *e-learning* para uma editora especializada em publicações biográficas nas formas de livro, *e-book* e audiolivro. Desta feita, o modelo proposto



reflete as demandas de uma editora de produção multimídia, até então em fase de planejamento estratégico, mas com as equipes já definidas para a atuação em diferentes segmentos intersetoriais, quais sejam: Produção Editorial, Gestão Documental, Marketing Digital, Operações Comerciais, Assessoria Jurídica e Assessoria Contábil.

Na abordagem teórica do artigo, discutiu-se, com base em pesquisa bibliográfica, o *e-learning* como uma estratégia de educação continuada a distância voltada para as organizações. Na abordagem metodológica, as fases da pesquisa participante nortearam o desenvolvimento da pesquisa, que teve como técnica para a coleta de dados a observação participante no grupo de trabalho criado e gerenciado no aplicativo *WhatsApp*, no qual constavam os 15 integrantes da equipe da editora Cocriando Biografias.

Ademais, a intersetorialização e o levantamento das necessidades de treinamento permitiram o mapeamento das competências e habilidades necessárias para a formação de equipes em editora especializada na publicação de biografias. Por conseguinte, definiram-se as propostas de *e-learning* de acordo com a atuação de cada equipe da editora, ou seja, nas competências que poderiam ser desenvolvidas a partir de um programa de formação continuada, por meio do qual cada integrante da equipe torna-se um facilitador nos processos de ensino e aprendizagem corporativa. Tais estratégias foram pautadas em testes realizados nas plataformas digitais que podem ser utilizadas na produção e gestão de conteúdo para *e-learning*, a exemplo de *StreamYard*, *YouTube*, *Audacity*, *Podcastics*, *TurboScribe*, *Happy Scribe* e *Classbuild*.

Como perspectiva de estudos futuros, pode-se aplicar, com as devidas alterações, o modelo de *e-learning* proposto a outros ambientes organizacionais. Será possível, ainda, discutir teoricamente a aplicação do *e-learning* aos níveis de planejamento das organizações, a saber: estratégico, tático e operacional, identificando, assim, os tipos de conteúdo mais recomendados para cada nível hierárquico do organograma das instituições. Do mesmo modo, cada plataforma digital apresentada neste artigo poderá ser explorada e testada continuamente nas propostas de *e-learning*, haja vista o surgimento de novos recursos e de novas funcionalidades tecnológicas, e até mesmo de novas plataformas, que visam otimizar a produção e gestão de conteúdo não somente na EaD, mas também nas esferas da administração pública e privada.



## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, Elenise Maria de *et al.* A gestão da inovação na educação a distância. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 639-651, 2013.

AZAMORW, Cristiany Rocha. Pesquisa participante, representações sociais e psicossociologia: diálogos possíveis na escola. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 137-142, maio/ago. 2021.

BATES, Tony. **Educar na era digital**: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017. (Coleção tecnologia educacional, 8). E-book. Disponível em: [http://www.abed.org.br/arquivos/Educar\\_na\\_Era\\_Digital.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf). Acesso em: 16 nov. 2019.

BEHAR, Patricia Alejandra; SILVA, Ketia Kellen Araújo da. Mapeamento de competências: um foco no aluno da educação a distância. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 10, n. 3, p. 1-11, dez. 2012.

BERGAMO FILHO, Clovis (org.). **Ruptura no modelo tradicional das empresas**: 10 grandes especialistas ajudam a desvendar as mudanças que estão impactando sua organização. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

BITTENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CASTRO, Ruy. **A vida por escrito**: ciência e arte da biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CNN. Tudo sobre Gemini, nova inteligência artificial do Google. Publicado por Pedro Jordão. São Paulo: Portal de Notícias CNN Brasil, 6 dez. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/tudo-sobre-gemini-nova-inteligencia-artificial-do-google>. Acesso em: 13 dez. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Formação on-line nas administrações públicas**. Brasília, DF: ENAP, 2015. Módulo 1: Unidade 1: Conceitos



## Fundamentais de E-learning.

FERREIRA, André; VALÉRIO, Juliana Nogarect da Silva; SOUZA, Gustavo Costa. A educação a distância nas organizações: a percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional. **Revista EaD em Foco**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 148-158, abr./out. 2010.

FILIPPO, Denise; PIMENTEL, Mariano; WAINER, Jacques. Metodologia de pesquisa científica em sistemas colaborativos. *In*: PIMENTEL, Mariano; FUKS, Hugo (org.). **Sistemas colaborativos**. São Paulo: Editora Campus, 2012. cap. 23, p. 379-404.

FUNAMOR, Ana Ligia Nunes *et al.* **Construção de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015. (Série Gestão de Pessoas).

LE BOTERF, Guy. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. Tradução: Maria de Fátima Simões Francisco. *In*: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). **Repensando a pesquisa participante**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. p. 51-81.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023. Atualização da edição João Bosco Medeiros.

MOREIRA, Maria da Graça. A composição e o funcionamento da equipe de produção. *In*: LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel (org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. v. 1, cap. 51, p. 370-378.

MULLER, Claudia Cristina. **EaD nas organizações**. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2017.

NETO, Lira. **A arte da biografia: como escrever histórias de vida**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

NOVELLO, Tanise Paula; LAURINO, Débora Pereira. Educação a distância: seus cenários e autores. **Revista Iberoamericana de Educación**, [S. l.], v. 58, n. 4, p. 1-15, 2012.

OLHAR DIGITAL. Gemini 2.0: novo carro-chefe da IA do Google pode gerar texto, imagens e fala. Publicado por Gabriel Sérvio. São Paulo: Redação do Olhar Digital, 11 dez. 2024. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2024/12/11/pro/gemini-2-0-novo-carro-chefe-da-ia-do-google-pode-gerar-texto-imagens-e-fala>. Acesso em: 13 dez. 2024.

ORTIZ, Felipe Chibás. Organizações, startups e equipes virtuais: criatividade, inovação e comunicação integrada. **Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 97-122, jul./dez. 2015.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PEREIRA, Ricardo; SANTOS, Neri dos. Indústria 5.0: reflexões sobre uma nova abordagem paradigmática para a indústria. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022.



**Anais** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:  
<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/5cdf0f9533d6b4c0984fc5ae00913459.pdf>  
. Acesso em: 16 fev. 2024.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: SIMPÓSIO EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, [s. l.]. **Anais** [...]. [S. l.: s. n.], 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei; BIRNFELD, Carlos André. Do presencial ao remoto: limites e possibilidades. In: RODRIGUES, Horácio Wanderlei; BIRNFELD, Carlos André. **Educação remota em tempos de pandemia e pós-pandemia: legislação aplicável, aulas remotas e retomada das atividades presenciais na educação superior**. Florianópolis: Habitus, 2022. cap. 2, p. 25-74. E-book. Disponível em: [https://www.apufsc.org.br/wp-content/uploads/2022/03/HWR-CAB\\_Educac%CC%A7a%CC%83oRemota.pdf](https://www.apufsc.org.br/wp-content/uploads/2022/03/HWR-CAB_Educac%CC%A7a%CC%83oRemota.pdf). Acesso em: 4 maio 2024.

SANTOS, Suzana do Nascimento; BAEZ, Mariana Portilla; SOUZA, Vera Lúcia Rangel. Gestão da educação a distância, material didático, avaliações na AVA de aprendizagem: crenças e verdades. **REMAPA - Revista Multidisciplinar do Amapá**, v. 1, p. 63-80, jan./jun. 2018.

SILVA, Ana Carolina Bazzo da. Desenho instrucional e formação de equipes multidisciplinares EaD: análise da gestão a partir da perspectiva e da experiência do DI. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 25., 2019, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ABED, 2019.

TERRA. Regras para o ensino a distância no Brasil vão mudar? Entenda o que é discutido pelo MEC. Publicado por Renata Okumura. São Paulo: Portal de Notícias Terra, 30 ago. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/regras-para-o-ensino-a-distancia-no-brasil-vao-mudar-entenda-o-que-e-discutido-pelo-mec,e67b14d94104e0b5da96b5cb837fb627gjrn3npp.html>. Acesso em: 15 dez. 2024.

TOMÉ, Luciana Mota. Comércio eletrônico x pandemia de coronavírus. **Caderno Setorial ETENE**, ano 6, n. 178, p. 1-6, jul. 2021. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/908/1/2021\\_CDS\\_178.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/908/1/2021_CDS_178.pdf). Acesso em: 1 maio 2023.

XAVIER, Giovanna de Sousa *et al.* E-learning na universidade corporativa: os impactos da ferramenta na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais. **EnGeTec Revista**, v. 1, n. 3, p. 8-25, abr. 2024. Disponível em:  
[https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec\\_revista/article/view/104/77](https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/104/77). Acesso em: 12 maio 2024.



## AUTORES

### **Paula Pinheiro da Nóbrega**

<https://orcid.org/0000-0002-8210-0296>

Tutora de cursos EaD na Universidade de Fortaleza (Unifor). Mestra em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gestão de Sistemas Locais de Saúde e em Metodologia do Ensino e Pesquisa pela Escola de Saúde Pública do Ceará. Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará e Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá.

### **Francisco Edvander Pires Santos**

<https://orcid.org/0000-0002-9469-1775>

Bibliotecário na Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Ciência da Informação pela UFC. Especialista em Gestão de Documentos e Informações e em Gestão Universitária. Administrador do Projeto Cocriando: Cocriação Audiovisual e Soluções Editoriais.

### **Joana D'Arc Páscoa Bezerra Fernandes**

<https://orcid.org/0000-0002-7144-0535>

Bibliotecária na Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestra em Ciência da Informação pela UFC. Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial pelo CETREDE/UFC. Administradora do Projeto Cocriando: Cocriação Audiovisual e Soluções Editoriais.

### **Yls Rabelo Câmara**

<https://orcid.org/0000-0002-2009-5022>

Doutora e Mestra em Letras Língua Inglesa pela Universidad de Santiago de Compostela (USC), com Estágio Pós-Doutoral em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (Uece). Líder do Grupo de Estudos Filhas de Avalon: o Feminino em Pauta.

**Artigo Recebido em:** 04/03/2025

**Aceito para Publicação em:** 21/06/2025