

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA

## Empresa, lugar de trabalhar e crescer

ALVACIR CILI COMPER CONTE<sup>1</sup>  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS  
UNIVERSIDADE GAMA FILHO/SENAC/ICPG

ERNANI JOSÉ SCHNEIDER  
PROFESSOR DA DISCIPLINA METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO  
INSTITUTO CATARINENSE DE PÓS-GRADUAÇÃO

### Resumo

*Este artigo pretende discutir as questões da Educação Corporativa como mudança do antigo setor de recursos humanos das empresas, o Treinamento & Desenvolvimento. Mudança que não se resume na sua ampliação ou sofisticação mas sim de uma evolução do gerenciamento de pessoal. Apresenta modelos de empresas que investiram na montagem e na manutenção da estrutura interna para o desenvolvimento das universidades corporativas focadas nas estratégias e nos resultados do negócio como fonte de solução de problemas. A educação à distância como ferramenta bastante útil vem avançando no mundo corporativo. Mas também existe a preocupação de algumas empresas com a interação entre os participantes para que o treinamento possa ser inteiramente eficaz. Ao final, o ensino virtual surge como uma polêmica, diante dos dados como taxas de evasão no ensino via Internet extremamente altas e a necessidade do desenvolvimento da cidadania corporativa estar contemplado nos currículos das universidades corporativas.*

### Palavras-chave

Universidade Corporativa, Educação Online, Educação à Distância, Cidadania Corporativa.

## 01. INTRODUÇÃO

A mudança que vem ocorrendo nas empresas quanto a educação não está apenas nos nomes, métodos ou técnicas referentes ao antigo Treinamento & Desenvolvimento. O que ocorre é uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, em que não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver, nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem, ou melhor ainda, anteciparem as mudanças e dinâmica do mercado e dos negócios.

Essa mudança também acontece no mundo do trabalho onde observa-se que a busca por melhores condições de aprendizagem que garanta ao funcionário uma melhoria da sua empregabilidade é muito maior do que a busca por uma empresa que ofereça mais segurança no emprego.

Os Centros de Desenvolvimento Profissional não são conjuntos de salas de aula, mas sim estruturas de processos organizacionais que permitem a criação e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua, com a utilização de inúmeras ferramentas teóricas e práticas para promover o aprendizado, agindo principalmente, a partir do próprio recurso intelectual e pessoal da empresa, onde os funcionários aprendem uns com os outros,

---

<sup>1</sup> alvacir@sc.senac.br

organizados em forma tutorial, e compartilham experiências, idéias e informações, no sentido de solucionarem problemas reais da empresa.

Neste novo paradigma educacional não haverá mais espaço para consultores externos que não sejam flexíveis o bastante para contextualizarem seus conhecimentos com a realidade e as necessidades das empresas. Neste modelo, os docentes teóricos, repletos de titulações acadêmicas, dividem espaço com aqueles que têm importantes experiências para compartilhar, indo desde diretores e gerentes da própria empresa, até o pessoal que está na linha de frente, captando os anseios e expectativas do cliente.

Nesse contexto, novas e velhas ferramentas de ensino-aprendizagem vão sendo testadas e utilizadas, entre elas a aprendizagem coletiva, a aprendizagem tutorial, aprendizagem informal, meta-aprendizagem, o aprender-fazendo, e outras.

O que ocorre atualmente é que as empresas estão buscando agregar valor aos seus investimentos em “treinamento”, vinculando a aprendizagem a metas organizacionais.

No decorrer deste artigo mencionaremos as estratégias de aprendizagem que os Centros de Desenvolvimento Profissional devem desenvolver, preocupados com o perfil da empresa traçado e aquele que os acionistas e executivos desejam, bem como cada funcionário individualmente. Trataremos igualmente dos meios de educação corporativa, a aprendizagem virtual que veio facilitar devido a incorporação dos meios eletrônicos, apesar de apresentar também seus problemas e dificuldades.

## **02. EDUCAÇÃO CORPORATIVA ASSUME PAPEL CENTRAL NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O maior diferencial competitivo das empresas encontra-se no nível de capacitação e conhecimento de toda a sua equipe, incluindo ainda clientes e fornecedores. Essa percepção já faz algum tempo que as empresas tiveram. Perceberam também que o prazo de validade do diploma universitário ou de pós-graduação de seus funcionários expira em, no máximo, 18 meses, ou seja, se não for atualizado, um determinado conjunto de conhecimentos estará defasado da realidade em menos de 2 anos.

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. A cada dia mais empresas começam a estruturar ou reestruturar seus setores educacionais a fim de garantir sua própria sobrevivência em um futuro não muito distante. Temas como o capital intelectual, organizações de aprendizagem, educação corporativa e universidades corporativas têm sido a pauta de muitas reuniões, assuntos de muitos livros e artigos e, ainda, matéria prima para palestras, debates e cursos.

Um dos primeiros modelos nasceu nos Estados Unidos, quando a McDonald's percebeu que seu potencial de marca mundial só poderia se cumprir se ela reproduzisse com fidelidade, em escala global e em cada parte do planeta, as características de suas lojas. Para isso, criou em 1961 a Universidade do Hambúrguer, pioneira de uma tendência que se disseminaria pelo país nos últimos anos da década de 80. Atualmente, mais de 2 mil empresas mantêm universidades corporativas nos Estados Unidos.

Depois de passar pela Europa, a novidade chegou ao Brasil em meados da última década. Entendida, muitas vezes, como uma ampliação ou sofisticação dos antigos

departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) de recursos humanos, a universidade corporativa é muito mais que isso.

É, na verdade, uma evolução do gerenciamento de pessoal, mesmo quando se prefere utilizar a expressão “educação corporativa”, em lugar de universidade corporativa. De acordo com o texto da professora Marisa Eboli, na Revista T&D, da Universidade de São Paulo (2002, página), *online*, o que as empresas pretendem e necessitam, hoje, é desenvolver competências estratégicas e críticas. Ela menciona que: “Isso é diferente da visão tradicional de treinamento por habilidade, pois as universidades corporativas tem escopo estratégico e, portanto, não estão focadas exclusivamente nas necessidades individuais”. Em outras palavras, enquanto o antigo treinamento procurava preparar as pessoas para funções específicas, a visão moderna da área oferece ao funcionário a possibilidade de interagir com a corporação, na medida em que adquire conhecimento que extrapolam sua área de atuação.

Jeanne C. Meister afirma que os programas de treinamento desenvolvidos isoladamente pelo departamento de RH da empresa nunca atenderam às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Não se concebe mais modelos de “programas de treinamento” que não estejam alinhados com as necessidades e o negócio da empresa.

Segundo Tatiana Pincerno Ribeiro, coordenadora do Núcleo de Educação Corporativa do SENAC de São Paulo em seu depoimento em entrevista a Revista SENAC SP (2001, p.7):

Os modelos passaram do enfoque voltado para o trabalho mecânico, característico da indústria, para formatos mais dinâmicos e em permanente transformação. É que as organizações começaram a ser vistas como seres vivos, que exigem a aplicação de novos conceitos no desenvolvimento e gerenciamento de seus recursos humanos. Na empresa o todo depende do desempenho de cada um.

Na medida em que cobre todas as áreas da organização e disponibiliza programas para todas as funções, a educação corporativa estimula o desenvolvimento individual e, a partir daí, promove o avanço do conjunto, ou seja, do todo.

Esta contextualização à realidade da empresa não representa um reducionismo nos programas de educação corporativa, mas antes, uma ampliação da sua abrangência que, anteriormente, voltava-se apenas à parte teórica e estratégica e, atualmente, começa a incluir os quesitos de capacidade de execução e operacionalização nos programas de educação.

Além do conhecimento teórico adquirido pelos funcionários de uma empresa nos muitos casos oferecidos pelo setor de T&D, exige-se, agora, muito mais do que isto. É fundamental para a empresa que este funcionário tenha:

- habilidades de compreender o conhecimento transmitido no curso;
- contextualizá-lo na sua função dentro da empresa;
- executá-lo na prática; e
- capacidade de criar soluções originais para os novos e constantes problemas que surgirão.

Dentro das questões vistas acima, percebemos que a questão da educação corporativa é de uma complexidade e importância muito maior do que a simples seleção e organização de cursos para funcionários, como era, e ainda é, a rotina de T&D de muitas empresas. Focada na estratégia e nos resultados do negócio a educação corporativa assume papel central no gerenciamento de recursos humanos das grandes e médias empresas.

Para atender a esta necessidade, muitas empresas estão desenvolvendo Centros de Desenvolvimento Profissional, com o objetivo de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a empresa, bem como, de encontrar meios de distribuir e compartilhar o conhecimento produzido. Diferentes dos antigos setores de T&D, os Centros de Desenvolvimento Profissional desenvolvem sistemas que permitem oportunizar o aprendizado em qualquer momento e em qualquer local da empresa, sempre que apareça uma oportunidade para tal.

Para estes centros, o ato de aprender tem sido definido como tudo o que permite ao indivíduo conquistar novas aquisições, novas competências e novas atitudes. Tudo o que possa ajudar a crescer, desenvolver e adaptar. Os Centros de Desenvolvimento Profissional representam uma grande concentração de esforços, por parte de diversos setores da empresa, não só o RH, para desenvolver em todos funcionários, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias à eficácia da empresa e às suas realizações profissionais.

Conforme citou na Revista SENAC de SP (2001, p.7), Dorival Donadão, diretor de Marketing da Hay Brasil, uma das maiores consultorias de recursos humanos do mundo, com presença em 35 países em fevereiro de 2001, cerca de 12 empresas brasileiras mantinha universidades corporativas. Já a partir de 2002, entrarão em atividade entre 40 e 50 projetos semelhantes. Alguns deles desenvolvidos pelo próprio Dorival Donadão, que atua há cinco anos na área e define o fenômeno como um processo em que “a escola está se empresariando e a empresa se escolarizando”.

Ele usa a expressão “universidade corporativa”, mas apenas por uma questão de status, já que afasta a atividade de qualquer sentido mais acadêmico.

### **03. EDUCAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO**

Mesmo quando a educação corporativa não envolve a montagem de uma grande estrutura interna, o investimento não é pequeno. Nos Estados Unidos algumas grandes organizações chegam a aplicar 3% da folha de pagamentos na manutenção de suas universidades ou centros de desenvolvimento profissional. Segundo a palestrante Cristiane Aspertedt na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional em Florianópolis no dia 12/09/2002:

No Brasil, já movimenta 90 bilhões de reais por ano com educação. A razão dessa explosão é a sociedade do conhecimento no seio da qual o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único marcado pela escassez. O segmento mais promissor é o segmento representado pelo público adulto já inserido no mercado de trabalho.

Quantificar o retorno já é mais difícil, mas o investimento ganha por sua vez sinergia e além disso as atividades ligadas aos treinamento e desenvolvimento tornam-se pragmáticas onde os participantes elaboram projetos de aplicação prática, individualmente ou geralmente em grupo, baseado em casos reais. A universidade corporativa também é fonte de solução de problemas. São ganhos, sem dúvida, que se somam ao reforço da identidade e da cultura da empresa.

O Carrefour foi a primeira empresa do varejo brasileiro a criar sua universidade corporativa. Inaugurado em junho de 2000, em área de aproximadamente 3 mil metros quadrados na Granja Julieta, em São Paulo, o Instituto de Formação Carrefour recebeu nos primeiros meses de funcionamento cerca de 70 mil inscrições, o que significa que a maioria dos 47 mil funcionários da rede interessou-se por mais de um curso. É a Segunda universidade corporativa da empresa no mundo e é referência para toda a América Latina. As

instalações incluem 20 salas aparelhadas com todos os recursos audiovisuais e de informática e auditório com 180 lugares, além de restaurantes e espaços para encontros de funcionários. Entre os primeiros cursos oferecidos estão *Master Pró-Varejo* (gerenciamento das diferentes áreas de uma organização), *Coaching* (gestão de desempenho de pessoal) e Atendimento ao Cliente. O Instituto mantém parcerias com instituições externas, cujos consultores participam das atividades educacionais.

Segundo Jaiter Ribeiro Garcia (2002) que relatou experiências em Educação à Distância na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, o SENAC de São Paulo vem desde 2001 desenvolvendo o seu programa de educação corporativa. Seu foco principal é o alinhamento de todo o público interno à Proposta Estratégica da organização para a década. O projeto desenvolvido se concluiu a partir do diagnóstico realizado quando um grupo de mais de 40 gestores, representando todas as áreas do SENAC, definiu o elenco de competências a ser contemplado. Todos os programas foram estruturados e divididos em cinco categorias, envolvendo a estratégia e a missão da organização, as competências operacionais e a educação formal e, ainda, um bloco de cursos voltados para o aperfeiçoamento pessoal dos funcionários. O projeto foi desenvolvido pela consultora Maria Cristina d'Arce e tem características especiais, pois o público que vai ser trabalhado sempre se preocupou com o aprendizado dirigido para fora, e agora, necessita voltar para si mesmo.

Os instrumentos utilizados são um elenco de programas que se valem de todos os recursos existentes na própria estrutura da organização, incluindo teleconferências e educação à Distância, além de cursos, palestras, seminários e a participação em grupos de discussão. O foco, de acordo com a coordenadora do Núcleo de Educação Corporativa, Tatiana Pincerno Ribeiro, mencionado na Revista SENAC de São Paulo (2001, p.7), está dirigido para educação, excelência no atendimento, gestão administrativa de negócios, tecnologia da informação, marketing e qualidade, com ênfase na aprendizagem contínua e autogerida.

A Motorola, que criou a sua universidade há mais de 20 anos, não tem qualquer dúvida de que a iniciativa dá retornos muito palpáveis. Tanto que só no ano passado investiu aproximadamente U\$ 120 milhões na disponibilização de aproximadamente 300 cursos diferentes aos seus funcionários e parceiros de negócio (fornecedores, distribuidores e clientes) em 24 países. No Brasil, onde está há três anos, instalada em Jaguariúna, interior de São Paulo, foram em média três cursos por dia, ao longo do ano 2000, incluindo-se nessa conta programas de curta, média e longa duração.

#### **04. CIDADANIA EMPRESARIAL**

Um dos princípios fundamentais das universidades corporativas é que o desenvolvimento da cidadania corporativa seja contemplado na elaboração dos currículos.

Em seu texto sobre Educação Corporativa na Revista T&D, *online* Marisa Eboli (ano e página), aponta que:

No mundo corporativo, cada vez mais a preocupação com o tema cidadania empresarial está ganhando espaço na agenda das empresas, as quais se sentem estimuladas a adotar posturas firmes e inovadoras diante de questões relacionadas à ética e responsabilidade social, imprimindo assim qualidade superior na relação empresas-sociedades.

Deixa de forma clara a idéia de que exercitar a cidadania individual e corporativa também tem se evidenciado em uma das práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes, as quais poderão desempenhar seu papel de atores sociais

na construção e transformação da realidade organizacional, contribuindo para que a organização também cumpra seu papel de empresa-cidadã.

Essa ação tem os seguintes resultados:

- estimula o orgulho do funcionário e fortalece seu vínculo com a empresa;
- contribui na construção de uma relação diária mais saudável e produtiva entre gestores e funcionários e de relações construtivas em negócios com outras organizações;
- favorece a atração e manutenção de empregados de altos funcionários.

## **05. A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

Quando falamos em educação à distância vem logo a idéia de cursos profissionalizantes por correspondência. Nunca se considerou a educação a distância com o status que ela deveria ter. As pessoas tenham a concepção de que ela fosse para as pessoas menos privilegiadas.

No Brasil a Educação a Distância ainda engatinha. Só foi regulamentada em 1996, e, ainda assim, é bastante confusa a legislação que determina que tipo de cursos devem ser autorizados pelo MEC ou ainda como serão avaliados. O diploma deve ter a mesma validade dos cursos tradicionais e não devem ser confundidos com redução ou simplificação destes.

No fim das contas, a educação à distância permanece como uma questão aberta. No mundo corporativo avança rápido e está vindo como a se tornar uma ferramenta bastante útil. Nas escolas e nas universidades o avanço está mais lento e cuidadoso. Todo mundo quer participar da educação à distância. Mas quem está tendo sucesso já percebeu que não dá para se livrar da lousa e o guarda-pó completamente.

As boas Universidades não precisam ser necessariamente tão boas porque os professores dão aulas maravilhosas. Não é só lá que os alunos aprendem, não é só no material didático, o mais importante é a cultura, as pessoas que estão lá, as conversas e o projeto em grupo. Isto comprova a importância da interação com o grupo para adquirir conhecimentos, e não só depende do professor. Além disso, pelo menos por enquanto, mesmo nas mais completas bibliotecas do mundo, como a Biblioteca dos Estados Unidos, poucos livros, fotografias e gravações em áudio e vídeo estão disponíveis em formato digital.

Como exemplo no mundo corporativo temos as empresas Cisco que 80% dos cursos são feitos a distância e que com isso cortou entre 40% a 60% dos custos com a educação corporativa. Outra empresa viciada em educação à distância no Brasil é a PETROBRÁS. A empresa começou com material impresso, em 1976. Depois passou por fitas cassete e videoconferências ,até chegar à Internet, no fim de 1998. De lá para cá, apenas no curso de escolarização básica foram formados mais de 4500 empregados.

## **06. EDUCAÇÃO ONLINE**

As pessoas tem cada vez menos tempo livre, e demandam formas mais flexíveis para estudar e é justamente aí que o ensino virtual aparece e faz a diferença.

As empresas estão adotando o ensino à distância onde a grande expectativa que existe é quanto a facilidade de incorporação dos meios eletrônicos:

- *Internet*;

- *Intranet*;
- Telemática;
- Video conferência;
- *Chats*;
- Outros.

Empresas gastam milhões de reais por ano com MBA, mas algumas não abdicam totalmente do professor intercalando a educação à distância com momentos presenciais. Outras empresas promovem seu treinamento por meio de *CD-ROMs*. Se o funcionário quiser fazer um mestrado, isso é viável através do curso *online*.

Érico Guizzo (2002, página) afirma que na educação corporativa, a Internet traz um potencial inovador ímpar, pois permite superar as paredes da sala de aula, com a troca de idéias com cidades e países, intercâmbio entre profissionais, nacional e internacionalmente, pesquisa online em bancos de dados, assinaturas de revistas eletrônicas e o compartilhamento de experiências em comum. Este novo ambiente de aprendizagem que também está nas empresas e não apenas nas escolas e nos lares, traz novos desafios para aqueles que precisam de uma professor, que passam agora a desempenhar o papel de facilitador e motivadores do processo de aprendizagem.

Existe muitos problemas enfrentados, entre eles, o de manter o aluno conectado. Na Internet ainda há muita tentativa e erro. Esse desafio não é de hoje. Desde os primeiros tempos de ensino a distância, a grande dificuldade sempre foi manter o interesse e a dedicação dos estudantes nos cursos em que se inscreveram. Mesmo com as novas tecnologias interativas disponíveis hoje, é preciso muita disciplina para concluir um curso a distância. As taxas de evasão no ensino via Internet são extremamente altas.

Numa tentativa de tornar seus cursos mais interessantes empresas procuram transformar educação em entretenimento. Criam personagens, histórias e exercícios diferentes nos diversos módulos que compõe o curso. O aprendizado é baseado em atividades que levam o estudante a interagir, tirar suas conclusões e, com isso, assimilar as informações. É claro que para tudo isso acontecer o preço é muito alto pois exige grandes investimentos, incluindo marketing, para criar cursos virtuais. E a criação de um curso online exige não só o investimento inicial elevado. O custo da manutenção também é bastante alto. Um curso via Internet não é igual a um curso pela televisão, em que o aluno se senta diante do aparelho e assiste às aulas. No computador, deve haver interação, porque haverá alguém do outro lado. É nesse momento que o professor se torna mais importante do que nunca.

Outra dificuldade que atravanca o desenvolvimento da educação online atualmente é total falta de padrões para criação e intercâmbio de conteúdo. Cada empresa ou universidade desenvolve seus próprios sistemas de educação online. Para resolver esse problema, foi criado o IMS (Sistema de Gestão de Instrução, ou *Instructional Management System*), um consórcio global de universidades, órgãos governamentais e empresas (como a *Apple*, *CISCO*, *IBM*, *Microsoft*, *Oracle* e *Sun*), com o objetivo de desenvolver padrões técnicos abertos para os sistemas de educação baseados na Internet. “O padrão IMS permite criar e compartilhar o conteúdo de cursos *online* com facilidade”, segundo Michael Bronsdon, diretor do grupo de ensino a distância da *Microsoft Press* em seu depoimento para Revista Digitalá (2001, página) . Segundo dados da *International Data Corporation* (IDC) nos Estados Unidos, a educação corporativa via *Internet* movimentou 2,2 milhões de dólares só no ano de 2000. A expectativa é de que movimente 11 bilhões até 2003.

A onda da educação pela Internet, o tal *e-learning*, também fez proliferar as empresas que produzem softwares para ensino online ou que oferecem cursos na Web.

A tecnologia envolvida na educação *online* precisa ser considerada. Ela precisa ser um fator relevante da empresa. A medida que a tecnologia usada for melhor para transmitir os conteúdos teremos como resultado uma educação à distância melhor e sofisticada.

Também as empresas não devem pensar que a Internet seja a solução para democratizar o acesso a educação corporativa, mas pode-se aumentar a oferta a um custo relativamente mais baixo para a empresa.

## 07. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que nem tudo são flores no universo da educação corporativa. Há problemas, dúvidas, dificuldades, condicionamentos e conservadorismo difíceis de serem suplantados. Ainda mais se considerarmos que temos valores culturais distintos dos norte-americanos, onde herdamos a quase totalidade das iniciativas organizacionais que utilizamos em nossas empresas.

Uma das questões mais polêmicas neste meio refere-se ao ensino virtual. Ninguém duvida que a educação online veio para ficar e não se imagina uma capacitação profissional sem *Internet*, *Intranet*, telemática, vídeo-conferência, *chats* e outros. Por outro lado, não são poucos os que já perceberam o valor da relação interpessoal para a eficácia do aprendizado e para a geração de idéias e soluções criativas. Algumas empresas ainda preferem interação entre os participantes mesmo com o uso do computador pois acreditam que só assim o treinamento será realmente eficaz.

Em um futuro bem próximo, provavelmente acharemos o ponto de equilíbrio ideal entre a aprendizagem *online* (ensino virtual, baseado na internet) e a aprendizagem *on-site* (ensino no local, baseado no presencial).

Em síntese, como o aprendizado permanente tem sido considerado uma das principais vantagens competitivas de uma empresa, não é de se estranhar que, atualmente, toda a ênfase da educação corporativa recaia sobre o desenvolvimento da capacidade do indivíduo aprender.

## 08. REFERÊNCIAS

ASPERTEDT, Cristiane. **Educação Corporativa**. Palestra Proferida na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, Florianópolis -SC, 12 set. 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa, o caminho da modernidade competitiva** Revista T&D. Desenvolvendo Pessoas, São Paulo: online, capturado em 09 mar 2002.

GARCIA, Jaiter Ribeiro. **Relato de Experiências em Educação à Distância do SENAC de São Paulo**. Palestra Proferida na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, Florianópolis-SC, 12 set. 2002.

GUIZZO, Érico. **Internet – O que é, o que oferece, como conectar-se** – 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

REVISTA SENAC SP. São Paulo: V.4, n. 16, p.4 – 7, jan./fev./mar.2001.

SEABRA, Carlos. **Artigo inclusão digital, novos desafios para uma velha questão**. Revista Digalá, Rio de Janeiro: Senac, V.21, n. 21, p.26-45, jul./ag. 2001.