

E-Learning Estratégico: Impulsionando a Competitividade Empresarial no Século XXI

HELLENKARLA RODRIGUES FLORENCIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANA MAYRA GONÇALVES LOSARDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

***E-LEARNING* ESTRATÉGICO: Impulsionando a Competitividade Empresarial no Século XXI**

Resumo

Essa pesquisa parte de uma revisão sistemática da literatura com objetivo de compreender como o *e-Learning* tem sido utilizado pela gestão estratégica para impulsionar a competitividade empresarial. Para tanto foi realizada pesquisa nas bases de dados da *Scientific Electronic Library Online*, da *Scientific Periodicals Electronic Library* e do Periódicos CAPES, onde o *e-Learning* foi relacionado à estratégia empresarial e a competitividade. Nessa busca, foram obtidas 158 publicações, mas selecionadas apenas 06 leituras pela pertinência com o objetivo do trabalho. Os resultados apontam que três fatores influenciam o modo como a gestão estratégica pode se utilizar do *e-Learning* para impulsionar a competitividade empresarial, a saber: gestão do conhecimento; orientação para o aprendizado (onde inclui-se a capacidade de aprendizagem e a cultura de aprendizagem) e o Modelo Baseado em Recursos, dado que a ferramenta de *e-Learning* é um recurso propagador de conhecimento. A conclusão, aponta o potencial da ferramenta de desenvolver capacidades exclusivas e obter maior eficácia nos processos internos, o que favorece a imagem da organização, tornando-a uma estratégia empresarial de criação de valor. Como diferencial desse trabalho, ao término da discussão é apresentada a cadeia do *e-Learning* estratégico para a competitividade empresarial.

Palavras-chaves: Estratégia; *e-Learning*; competitividade empresarial.

INTRODUÇÃO

O *e-Learning* é um método de aprendizagem a distância que utiliza tecnologias digitais como computadores, dispositivos móveis e softwares educacionais para formar e treinar pessoas, alinhando o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos da organização.

Mas como essa ferramenta não se destaca apenas como metodologia de ensino, estatísticas sugerem que o mercado de *e-Learning* crescerá mais de 110% até 2028 (*Research and Markets*, 2023) e a projeção de valor do mercado para 2032 está estimada em US\$ 1 trilhão de dólares (GMI, 2023).

Além disso, resultados substanciais indicam que, quando alinhada aos objetivos estratégicos da organização, essa ferramenta pode gerar uma receita de 26% a mais por funcionário, quando comparada com empresas que utilizam métodos tradicionais de treinamento (*Startup Bonsai*, 2024), dado que cada dólar investido na modalidade resulta em um aumento de US\$ 30 em produtividade (*Ispring*, 2022).

Isso porque, em um cenário de competitividade globalizada e mudanças aceleradas, a busca pela utilização plena do conhecimento se torna imprescindível. E sabendo que as empresas não podem depender apenas da formação inicial do colaborador,

elas precisam investir no capital intelectual do seu cliente interno, direcionar o aprendizado de forma contínua e criar competências exclusivas, que os elevará a melhores resultados (Moraes e Domingues, 2006; Giannakos, Mikalef e Pappas, 2021).

Essa mudança de atitude forma uma organização que aprende, desaprende e reaprende (Arias e Clavero, 2002), que se transforma continuamente, facilita a aprendizagem e desconstrói os padrões de pensamento e os modelos mentais compostos por práticas ultrapassadas, pois as organizações só podem aprender se os indivíduos estiverem aprendendo dentro delas (Appelbaun e Goransson, 1997). Sendo, portanto, a chave que expande a capacidade de criar os resultados que realmente se esperam.

Logo, o *e-Learning* não deve ser visto apenas como ferramenta de formação, mas sim como elemento estratégico, que além de contribuir para a produtividade e para a melhoria do desempenho individual e coletivo, também estimula o desenvolvimento sustentável e a competitividade das organizações (Bernardo e Bielawsky, 2003), pois “as empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento” (Moraes e Domingues, 2006, p.03).

Dessa forma, embora a maioria das publicações sobre o *e-Learning* discutam o potencial da habilidade formativa da ferramenta em instituições de ensino, Giannakos, Mikalef e Pappas (2021) destacam a importância de pesquisas em *e-Learning*, para a academia, para as organizações e para a administração, dada a capacidade da ferramenta bloquear interrupções no aprendizado e de estimular o corpo da organização em momentos de desaceleração, necessidade de renovação e de readaptação a novos cenários.

Em vista disso e sem a intenção de esgotar o assunto, o objetivo desse trabalho é compreender como o *e-Learning* tem sido utilizado pela gestão estratégica para impulsionar a competitividade empresarial. Para tanto, essa pesquisa está fundamentada em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), tendo em vista que a falta de revisões sistemáticas sobre o valor promissor do *e-Learning* deixa organizações e pesquisadores em território desconhecido (Giannakos, Mikalef e Pappas, 2021). E para atender a essa lacuna, essa discussão sintetiza os resultados empíricos existentes e por fim, apresenta a Cadeia do *e-Learning* estratégico para a competitividade empresarial.

2 Reflexões sobre o *E-Learning*

O *e-Learning* desponta como uma ferramenta de aprendizagem alternativa que tem sido cada vez mais aceita nas últimas décadas como uma alternativa viável de ensino,

por se tratar de uma ferramenta que transforma a informação em conhecimento e adquire valor quando a informação é processada pelo capital intelectual (Cação e Dias, 2003).

A fim de evitar confusão do entendimento do *e-Learning* com outros termos, Vagarinho (2018) especifica a diferença entre ensino à distância e *m-Learning*, ou *mobile learning*. O primeiro como sendo a educação que ocorre mediante papel, rádio e televisão, e o segundo, como um canal educativo que pode ser acessado por dispositivos móveis, que guarda, no entanto, necessidades de ajuste quanto a sua acessibilidade e adaptabilidade, visto que nem todas as plataformas de aprendizagem possuem versão para reproduzir em aplicativos móveis.

Além disso, Cação e Dias (2003) refletem sobre outro termo relacionado, a saber, o *b-Learning*, ou *blend learning*, que se trata de um modelo de formação misto que admite a interação do formando com um tutor/formador, utilizado em maior parte no ensino superior por universidades. Enquanto o *e-Learning* por sua vez, oferece soluções personalizadas e interativas que contam inclusive com personagens animados que simulam uma situação ou explicam conteúdos programados.

Para (Vasconcellos e Fleury, 2008) a inserção do *E-Learning* nas organizações surge da necessidade de desenvolver pessoas nas empresas, ao passo que a efetivação dos benefícios depende do grau de utilização por parte dos colaboradores; por isso (Sellés, 2014) aponta que a flexibilidade é crucial para garantir a atualização constante do pessoal e fomentar oportunidades contínuas de aprendizagem.

Bernardo e Bielawsky (2003) explicam que se essa ferramenta for devidamente explorada, ela será capaz de integrar as boas práticas da empresa com a estrutura tecnológica existente, valorizar o capital intelectual e influenciar positivamente áreas essenciais da empresa, tais como as de estratégia, desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento e melhoria do desempenho.

Ganesham e Vethirajan (2022) destacam como vantagem de uso, uma maior e mais rápida retenção do aprendizado, porque diminui a necessidade de realizar anotações que antes seriam coletadas intempestivamente em uma transmissão presencial, mas que agora são guardadas via download do material, fazendo com que a aprendizagem assuma um formato *just-in-time*, na qual o usuário pode aprender um conteúdo sempre que quiser, sem depender da disponibilidade de um professor.

Enquanto Giannakos, Mikalef e Pappas (2021) ratificam que o fato do *e-Learning* permitir que gestores e colaboradores participem de treinamentos e aprendizagens sem a necessidade de estarem fisicamente presentes no mesmo local ou viajem para longe,

evidencia o quanto a ferramenta apresenta benefícios significativos para a organização, em termos de economia de tempo e de custo.

Mussio (2020) adiciona dentre as principais vantagens do uso do *e-Learning*, o fato da ferramenta oportunizar o envolvimento de um maior número de alunos, permitir a ministração de diversos cursos diferentes ao mesmo tempo, o que não seria possível em treinamentos pontuais, além de favorecer o desenvolvimento de capacidades de estudo e de aprendizagem.

Segundo Giannakos, Mikalef e Pappas (2021), uma das principais razões para a sua implementação é o fato do *e-Learning* ser uma comodidade organizacional que fornece soluções, conhecimento e informações, ao combinar as estratégias de desenvolvimento do corpo operacional com as mais recentes tecnologias.

De modo que, para as empresas ágeis, a questão não é “se” vão utilizar a ferramenta de *e-Learning*, mas sim “quando” vão usá-la, porque o *e-Learning* se tornará parte da estrutura organizacional da mesma forma que os programas de *e-mails*. E o aprimoramento não será mais pontual, ele ocorrerá de forma integrada e sem rupturas como forma de expandir as oportunidades da organização, ao aliviar problemas de curto prazo e oferecer um rápido retorno do investimento realizado (Bernardo e Bielawsky, 2003).

Dentre os desafios enfrentados em sua implantação, Mussio (2020) aponta uma necessidade de autodisciplina do alunado, que precisa tomar a iniciativa de buscar conteúdo e fazer leituras por si próprio, bem como, da necessidade do professor reformular o conteúdo dos cursos para além da disponibilização de fóruns e arquivos em pdf; de modo que, a proposta deve vir acompanhada da preparação do usuário e do tutor, para que encarem a tecnologia como um meio pelo qual se aprende e não como algo que não vai demandar esforços cognitivos.

Dessa forma, se analisarmos qualitativamente as vantagens e as desvantagens, assume-se que o *e-Learning* é uma solução vantajosa quando considerado não apenas a redução dos custos empresariais, como também a possibilidade de veicular um treinamento em larga escala, independente das barreiras geográficas. Quanto às desvantagens, destacam-se em maior evidência a eliminação do contato direto com outros indivíduos e a dependência da internet, mas esses fatores já fazem parte do cotidiano social do século XXI independente da usabilidade do *e-Learning* ou não.

Pesa, no entanto, a necessidade de refletir sobre a possibilidade de o funcionário perder seu tempo livre fora da organização ou seu tempo de descanso durante a jornada

laboral, devido a pressões por produtividade e trabalho acumulado; bem como, sobre a possibilidade de a ferramenta provocar diminuição de postos de trabalho para professor-formador. Fora isso, é preciso ressaltar que as desvantagens listadas no decorrer deste referencial teórico, se apresentam mais como obstáculos e não como um fator depreciativo sobre a obtenção de lucros ou sobre a gestão do conhecimento.

Evidencia-se ainda a tendência de que, com a massificação do uso da ferramenta, o colaborador adquira habilidades e competências que mudem as próximas organizações em que trabalhar, de modo que, essa estratégia acaba por formar novos perfis de colaboradores para o futuro.

3 Sistematização do *E-Learning* para a Competitividade Empresarial

A fim de compreender como o *e-Learning* tem sido utilizado pela gestão estratégica para impulsionar a competitividade empresarial, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) definida por Roever (2020) como uma metodologia que resume evidências científicas que não seriam combinadas em único estudo (Roever, 2020).

Dessa forma, Donato e Donato (2019) recomendam que para realização da RSL, inicialmente deve-se buscar formular a questão de pesquisa através do modelo definido pelo acrônimo PICO, no qual "P" corresponde à população, "I" de intervenção, "C" de comparação ou controle e "O" de outcome que, do inglês, significa resultado, podendo adaptado para o acrônimo PVO, quando não se busca fazer comparações. Sendo assim, essa pesquisa os definiu como:

Quadro 1 - Elaboração da questão norteadora e dos descritores

ACRÔNIMO	DEFINIÇÃO	DESCRITORES
P	população ou problemas	gestões estratégicas que buscam melhorar a aprendizagem
V	Variáveis	uso de metodologias de <i>e-Learning</i>
O	<i>Outcomes</i> (Resultados)	competitividade empresarial

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A fim de mapear o estado da arte sobre a temática e descobrir como e se os constructos “estratégia empresarial” e “competitividade” têm sido relacionados na literatura, foram realizadas incursões nas bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e do Periódico

da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)ⁱ. E posteriormente as publicações foram filtradas e tratadas através do Zoteroⁱⁱ.

Por ser uma temática com poucas publicações, os critérios de elegibilidade consideraram pesquisas publicadas de 2001 a 2023, com acesso gratuito e completo, revisado por pares, que independente da língua, atendessem as *strings* de busca “*e-Learning*”, “*estratégia*” e “*competitividade*”. E quando a base de dados não ofereceu nenhuma resposta para a combinação das *strings*, buscou-se apenas “*e-Learning*”.

Os critérios de exclusão, por sua vez, consideraram textos duplicados ou que não correspondessem ao objetivo da revisão. Em seguida, foi feita a análise dos títulos e a leitura dos resumos no Zotero, para então admitir as publicações que respondessem à questão central, dos quais foram obtidos 158 trabalhos para leitura, que reduziram para 152 unidades após a exclusão das duplicidades. Com a leitura dos títulos e resumos foram identificadas apenas 06 contribuições coerentes com o objeto de estudo, assim destacados no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais achados da Revisão Sistemática

Autor e Ano	Título	Palavras-chaves	Periódico	País
Arias e Clavero (2002)	<i>La gestión virtual del aprendizaje organizativo</i>	Sem palavras-chaves.	Revista do Ministério do Trabalho e Assuntos sociais	Espanha
Sarmento e Durão, 2002	<i>Contribution of e-Learning in company productivity</i>	Sem palavras-chaves.	Revista Gestão & Tecnologia	Portugal
Teixeira, Stefano e Campos (2015)	<i>e-Learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto</i>	Educação a distância; <i>e-Learning</i> ; universidade corporativa.	Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Brasil
Maldonado-Niño, Collantes-Miranda e Bastos-Osorio (2018)	<i>Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso empresa Arcillas Zuligres</i>	<i>Capacidades dinámicas; aprendizaje organizacional; innovación; competitividad.</i>	<i>Clío América</i>	Colômbia
Silva et al. (2018)	Impactos do <i>e-Learning</i> em um programa de educação corporativa	<i>E-Learning</i> ; educação corporativa; educação à distância; sistema financeiro; tecnologia.	Revista Gestão & Conexões	Brasil
Silva e Barreto (2021)	Percepções e práticas de <i>e-Learning</i> sob a ótica de gestores da rede hoteleira de Natal-RN [Brasil]: um estudo de múltiplos casos	Turismo; hotelaria; <i>e-Learning</i> ; treinamento; Natal-RN, Brasil.	Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

De um modo geral, a maior parte das pesquisas brasileiras contemplam discussões sobre a implementação do *e-Learning* no ensino à distância de instituições de ensino e adquirem multidisciplinariedade devido ao fato de que essas publicações estão diversificadas entre a área da administração, da educação, da saúde, da comunicação, da contabilidade, da química, da tecnologia, do turismo, entre outros.

Ademais ressalta-se que as principais áreas temáticas discutidas envolvem em primeiro lugar, o uso da tecnologia por universidades na área de ensino, como já mencionado, e em segundo lugar versam sobre a implementação do *e-Learning* e sobre modelos de adoção e gestão dessa tecnologia, principalmente depois da Covid-19. Quanto a área da administração em específica, a temática apresenta-se vinculada em sua maior parte a gestão do conhecimento, a sistemas de informação ou a educação corporativa.

Dentre os apontamentos que se destacaram, Arias e Clavero (2002) afirmam que aprender é um recurso estratégico das organizações e que a base de conhecimento das empresas deve evoluir para enfrentar novos desafios. Isso porque, antes de tudo, o *e-Learning* não é apenas uma solução de treinamento, ele demanda transformações tecnológicas, estruturais, culturais e sociais dentro da empresa, que criem um ambiente propício à aprendizagem. Além disso, os autores destacam que a virtualização dos processos de aprendizagem, que possibilitam o conhecimento certo, no momento apropriado e de maneira adequada, é fundamental para desenvolver capacidades empresariais necessárias para sobreviver no contexto global e digital do século XXI.

Sarmiento e Durão (2002) analisam o perfil estratégico das indústrias de serviço, a fim de analisar a relação entre o *e-Learning* e o aumento da produtividade e da qualidade. Dentre as indústrias analisadas, o estudo conclui que 78% assumem que o *e-Learning* aumenta a produtividade e o volume de produção; 57% afirmam que a ferramenta diminui o tempo de execução da tarefa e aumenta o nível de qualidade; 54% concluem que a satisfação dos colaboradores se deve ao *e-Learning* e que além disso, diminui a rotatividade e o absenteísmo.

Teixeira, Stefano e Campos (2015) analisam o impacto da metodologia sob a satisfação dos usuários de duas agências bancárias, por meio da Universidade Corporativa da instituição. Na discussão, observa-se a aceitação da ferramenta pelos funcionários que a compreendem como oportunidade de reciclagem e instrução profissional, embora questionem a necessidade de horário somente para treinamento. Mas ainda que a metodologia da pesquisa não tenha abordado o retorno do *e-Learning* para a organização, os autores apontam seu potencial para gerar maior produtividade, desenvolver e

aperfeiçoar o capital humano, configurando-se como “uma efetiva estratégia corporativa” (Teixeira, Stefano e Campos, 2015, p. 246).

Maldonado-Niño, Collantes-Miranda e Bastos-Osorio (2018) abordam como as capacidades de aprendizagem afetam o posicionamento competitivo de uma empresa do setor cerâmico; na qual, após aplicação de testes, os autores identificaram que como a empresa mantém a gestão do conhecimento em níveis baixos, os recursos de aprendizagem apresentam a menor pontuação e o comportamento de inovação apresenta nível zero de dimensão, não existem capacidades que permitam melhorar a produtividade da organização e gerar vantagens competitivas.

Silva *et al.* (2018) investigam a utilização do *e-Learning* em um programa de educação corporativa, a partir da percepção do gestor do programa em relação aos ganhos alcançados. A pesquisa aponta a importância da ferramenta para o desenvolvimento de competências essenciais e destaca que programas de educação corporativa são considerados estratégicos para a melhora do desempenho e alcance dos resultados organizacionais.

Silva e Barreto (2021) analisam o uso do *e-Learning* no treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor hoteleiro de Natal e indicam que a metodologia conduz a organização a processos de mudança para atender às limitações das empresas e desenvolver competências essenciais nos colaboradores. O estudo constata que 3 dos 10 hotéis investigados possuem universidades corporativas próprias que conseguem desenvolver colaboradores a partir de suas próprias necessidades. Enquanto, os hotéis que não se utilizam da metodologia alegam dificuldades na sua implantação porque o setor é composto, em sua maior parte, por cargos de níveis operacionais, que se caracterizam como uma área de maior dificuldade para adaptação pela falta de cultura de aprendizagem contínua, que seria necessária ao desenvolvimento de novas competências.

A partir da revisão sistemática da literatura, identifica-se que embora o *e-Learning* seja apontado no referencial teórico da maior parte das publicações, enquanto estratégia empresarial utilizada para impulsionar a competitividade das organizações, até então, esse fator não tem sido explanado na reflexão desses trabalhos de forma direta, ainda que os resultados apresentem indícios que permitiriam essa discussão. Disto decorre a lacuna de discussão que pretendemos abordar a seguir.

Antes de prosseguir a discussão sobre como o *e-Learning* pode ser utilizado como estratégia empresarial para adquirir maior competitividade, é importante diferenciar o que

é competitividade, o que é vantagem competitiva e o que é estratégia empresarial e como estes elementos estão interconectados.

Em linhas gerais, vantagem competitiva é a estratégia que a empresa elabora e que os concorrentes não conseguem copiar; estratégia é um conjunto de ações coordenadas utilizadas para obter vantagem competitiva e; competitividade é quando uma empresa consegue formular e implantar uma estratégia de criação de valor que ofereça retorno acima da média (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011).

Mas em pleno século XXI, a fonte fundamental da competitividade é a capacidade da organização gerar e integrar conhecimento, porque através da aprendizagem a organização adquire maior capacidade de melhoria e maior eficácia nos processos internos, o que aumenta a satisfação do cliente, diminui o número de reclamações e promove respostas positivas a novos produtos e serviços (Dekoulou e Trivellasb, 2014). É aqui que a aprendizagem via *e-Learning* se torna uma estratégia empresarial de criação de valor.

Sob esta ótica, “somente quando as empresas criam um fluxo constante de capacitações que contribuem para vantagens competitivas é que elas obtêm competitividade estratégica e retornos acima da média, e continuam à frente dos seus concorrentes” (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011, p. 70), isso as habilita a responder a demandas e oportunidades de forma flexível, mesmo que estejam em um ambiente dinâmico, hostil ou incerto.

Sarmiento e Durão (2002) externalizam essa relação ao afirmar que nesse cenário, o *e-Learning* consolida e transforma conhecimento em vantagens competitivas, pois a habilidade de manter os conhecimentos dos colaboradores atualizados ao nível do mercado, faz com que sua capacidade de adaptação se converta em um formato de competitividade sustentável. Nesse sentido, Bernardo e Bielawsky (2003) adicionam que quanto ao *e-Learning*:

A competitividade só pode ser medida quando avaliamos as capacidades dos colaboradores: conhecimentos, competências e habilitações de todos aqueles que trabalham na e para a empresa. Qualquer estratégia de aumento da competitividade tem que passar pelo aumento do conhecimento, competências e habilitações dos colaboradores e parceiros (Bernardo e Bielawsky, 2003, p. 15).

Dessa forma, a probabilidade de a organização obter competitividade aumenta quando a empresa percebe que a sua sobrevivência está na capacidade de aprender, ou seja, de investir no seu capital humano, coletar inteligência, transformá-la em

conhecimento e criar rotinas de aprendizagem que desenvolvam competências exclusivas no corpo da organização (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011).

Logo, a premissa mais importante para vincular o *e-Learning* com a aquisição de competitividade estratégica, permeia a necessidade de gestores e líderes entenderem a organização como um sistema de aprendizagem que modifica a sua ação, com base em novos conhecimentos estrategicamente incentivados e disseminados a fim de gerar os resultados desejados (Zhang *et al.*, 2023, p.08).

Esse novo comportamento faz com que a cultura da aprendizagem seja fomentada, na qual cria-se uma capacidade de resposta que antecipa as mudanças que ocorrem no mercado, associando a aprendizagem a um cenário propício de inovação (Sitinjak, Ngatno e Listyorini, 2023); uma vez que a valorização contínua do conhecimento impede que os colaboradores tenham medo de experimentar novas abordagens, passando a ser eles mesmos os próprios proponentes de novas soluções, já que não estão presos a conhecimentos obsoletos ou a modelos mentais ultrapassados de resolução de conflitos, que os fariam propor soluções antigas para problemas novos.

Além disso, é preciso evidenciar que a “natureza de uma cultura de aprendizagem organizacional tende a uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, bem como das expectativas que fornecem informações sobre os tipos de serviços que podem ser do interesse dos clientes” (Martinette *et al.*, 2014, p.780), dado o reflexo da aprendizagem organizacional sobre a promoção de uma experiência de alta qualidade para o consumidor final.

Isso porque, o conhecimento organizacional resulta de uma interação entre a tecnologia, as técnicas e as pessoas, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva por ser um recurso difícil de imitar (Arias e Clavero, 2002). De modo que, o impacto do *e-Learning* no desenvolvimento de competências essenciais vai depender da reengenharia dos processos de aprendizagem, ou em outras palavras, de uma gestão do conhecimento que transforma a organização em ambiente de aprendizagem.

Mas, uma vez que o conhecimento é um recurso essencial para a competitividade das organizações (Zhang *et al.*, 2023), é preciso considerar que retornos acima da média só podem ser alcançados com a implantação do *e-Learning*, quando a organização se torna um conjunto único de recursos e capacitações, dado que os recursos tangíveis e intangíveis (insumos, equipamentos e habilidades) só podem gerar vantagem competitiva quando são integrados através da capacitação (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011). De modo que, para que as organizações gerenciem o *e-Learning* como um

importante recurso estratégico para as organizações, é preciso compreendê-lo sobre a ótica do Modelo Baseado em Recursos (RBV), que pressupõe que:

As diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivos, e não às características estruturais da indústria (setor). Este modelo também pressupõe que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacitações exclusivas com base na maneira como os combinam e os utilizam; que os recursos e certamente as capacitações não circulam muito pelas empresas, e que as diferenças nos recursos e capacitações são a base da vantagem competitiva. Pelo uso contínuo, as capacitações se tornam mais sólidas e mais difíceis de serem entendidas e imitadas pelos concorrentes. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não deve ser “nem tão simples que possa ser facilmente imitada e nem tão complexa que desafie a direção e o controle internos (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011, p. 16).

Com base na visão da Visão Baseada em Recursos, o *e-Learning*, enquanto recurso organizacional, só pode ser a base estratégica de uma vantagem competitiva, por meio da posse e do desenvolvimento de recursos e de capacidades que são valiosas, raras, difíceis de imitar e não substituíveis (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011), pois com a implantação do *e-Learning*, as organizações podem criar capacitações únicas e programas de treinamento personalizado, gerenciáveis e alinhados à estratégia empresarial.

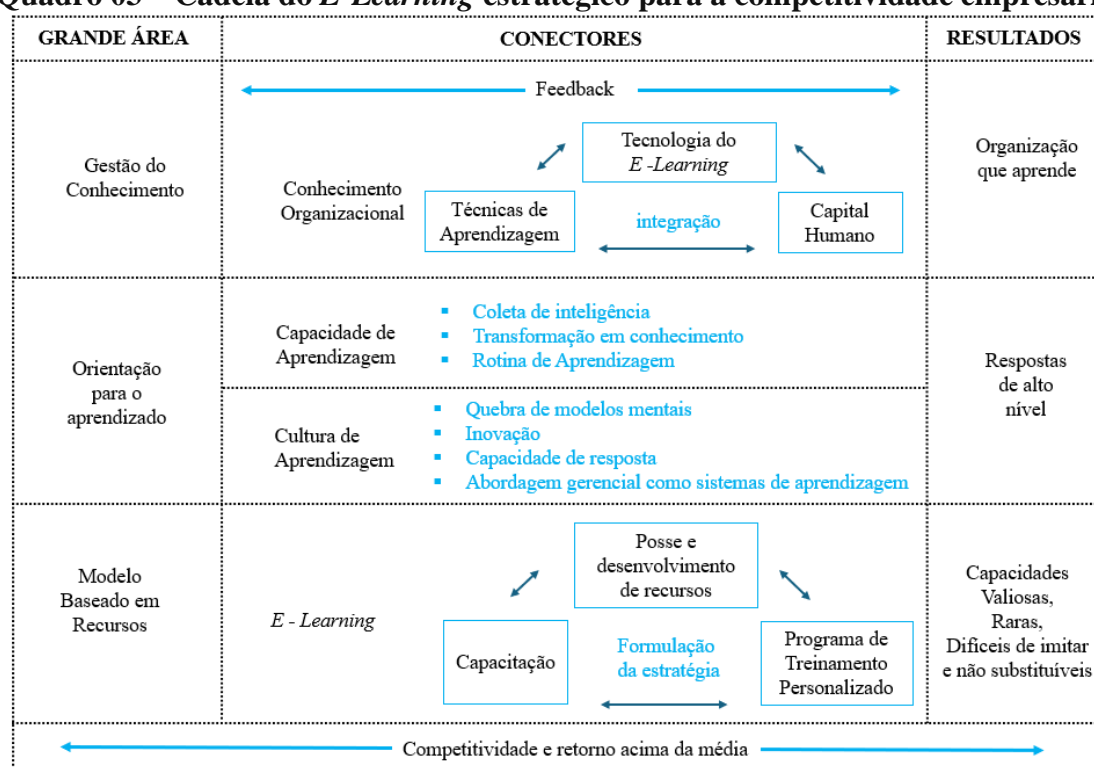
De acordo com o supramencionado, incorre-se que três grandes áreas emergem na discussão até aqui: gestão do conhecimento, orientação para o aprendizado e Modelo Baseado em Recursos. E a fim de relacioná-los com o seu potencial em gerar competitividade às organizações, ressalta-se importantes contribuições dos seguintes autores.

Para Pflieger e Macedo (2024) a gestão do conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e a distribuir aproveitando os recursos existentes, ao adaptar as competências organizacionais às transformações no mercado; pois quando o conhecimento passa a ocupar posição de destaque nas organizações, torna-se automaticamente um recurso estratégico para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Damian, 2024).

Quanto à orientação para o aprendizado, Moraes, Junger e Romeiro (2019) externalizam que ela é um importante constructo que operacionaliza a cultura de aprendizagem e a capacidade de aprendizagem, tornando-se um importante fator de influência sobre o desempenho, porque ela é provocada por estímulos, desafios e oportunidades, que quando enxergados pela organização e incorporados a sua missão apresentam relação significativa com o sucesso das organizações.

Por fim, Matos (2023) aclara a importância da Visão Baseada em Recursos nesse contexto, ao manifestar que por sua vez, esta é determinada pelos recursos e pela capacidade que a organização possui, mas que embora nem todo recursos seja fonte de vantagem competitiva, o oferecimento de cursos e a capacitação dos colaboradores, aliados à posse e a ordenação de recursos, o são. Sendo assim, o Quadro 03 sintetiza as principais áreas e seus conectores encontrados nas discussões inicialmente empreendidas pelos autores da revisão sistemática.

Quadro 03 – Cadeia do *E-Learning* estratégico para a competitividade empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A partir do Quadro 03, é identificado de forma resumida que o modo como a gestão estratégica pode se utilizar do *e-Learning* para impulsionar a competitividade empresarial é composto pelos fatores anteriormente mencionados, a saber: a) gestão do conhecimento; b) orientação para o aprendizado (que aqui incluímos a capacidade de aprendizagem e a cultura de aprendizagem) e; c) Modelo Baseado em Recursos, dado que a ferramenta de *e-Learning* é um recurso propagador de conhecimento.

Isto porque, a gestão do conhecimento se utiliza do conhecimento organizacional para integrar a tecnologia do *e-Learning* com técnicas de aprendizagem, em um pleno investimento no capital humano, que alinha os objetivos individuais e coletivos aos

objetivos estratégicos da empresa e configura uma organização que aprende em qualquer lugar, qualquer conteúdo, a qualquer momento.

Ademais, de acordo com o Quadro 03, é possível perceber que uma organização orientada para o aprendizado concentra esforços em desenvolver não apenas a sua capacidade de aprendizagem como também uma cultura de aprendizagem. Esse movimento acontece a partir do momento em que a organização coleta informação, transforma-a em conhecimento e a dissemina em rotinas de aprendizagem.

Não obstante, é necessário manter uma cultura de aprendizagem ativa, pois não basta o investimento na tecnologia se o ambiente organizacional não se transforma em um ambiente de aprendizagem e se a abordagem gerencial não segue por esse entendimento; dado que essa atitude rompe com os velhos padrões mentais, favorece a inovação e cria respostas de alto nível, mesmo em situações incertas.

Por fim, é preciso destacar ainda que, quando as organizações entendem a ferramenta do *e-Learning* como recurso, elas à podem desenvolver de acordo com os objetivos estratégicos da organização e capacitar seus colaboradores através de programas de treinamento personalizados, a fim de criar capacidades difíceis de imitar, que elevam o nível de serviço interno; o que favorece o desempenho da organização frente ao seu cliente final e proporciona retornos acima da média.

5 Considerações Finais

O objetivo desse trabalho foi compreender como o *e-Learning* tem sido utilizado pela gestão estratégica para impulsionar a competitividade empresarial. A fim de alcançá-lo, a discussão empreendida apontou como o *e-Learning* consolida e transforma o conhecimento em competitividade, uma vez que através da aprendizagem a organização adquire maior eficácia nos processos internos, o que aumenta a satisfação do cliente, favorece a imagem organizacional e torna-se uma estratégia empresarial de criação de valor.

Ademais ressalta-se que a utilização do *e-Learning* faz com que a organização adquira maior capacidade de adaptação a cenários incertos e inovadores, o que só é possível quando a organização estimula a cultura da aprendizagem e utiliza os seus recursos a fim de gerar capacidades essenciais e difíceis de imitar, que elevam o nível de serviço e proporcionam retornos acima da média.

Como limitações da pesquisa, aponta-se ter encontrado na RSL um pequeno número de pesquisas sobre a gestão do conhecimento associada a resultados

organizacionais, o que evidencia a valoração da necessidade do presente estudo em nível nacional. E como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se investigações sobre como o *e-Learning* afeta a produtividade de colaboradores que atuam sobre o regime do trabalho remoto; quais os incentivos que as organizações têm oferecido para os colaboradores tendo em vista o aumento na arrecadação de receita e; investigações que comparem se o nível de aprendizagem ou de adoção da ferramenta é o mesmo para colaboradores de cargos mais altos e como as estratégias podem mudar nesse caso.

REFERÊNCIAS

APPELBAUN S., GORANSSON L.. Transformational and adaptative learning within the learning organization: a framework for research and application. **The Learning Organization: An International Journal**, [s. l.], v. 04, n. 03, p. 115-128, 1997.

ARIAS, M.; CLAVERO, G. M.. **La gestión virtual del aprendizaje organizativo**. [S. l.]: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Subdirección General de Publicaciones, 2002.

BERNARDO, H. de.M.; BIELAWSKY, L.. **O futuro do E-Learning**. 1. ed. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A., 2003.

CAÇÃO, R.; DIAS, P.J.. **Introdução ao E-Learning**. 1. ed. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A., 2003.

DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento e memória organizacional: atualização de pesquisas. **Palavra Chave (La Plata)**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. e222, 2024.

DEKOULOU, P.; TRIVELLAS, P. Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage. **2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing**, [s. l.], v. 148, p. 338–347, 2014.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. **Acta Médica Portuguesa**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 227–235, 2019.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M.. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

GANESHAN, M. K.; VETHIRAJAN, C.. The Impact of E-Learning Technology for Future Generation in Educational Sector. **Asian Journal of Electrical Sciences**, [s. l.], v. 11, 2022.

GIANNAKOS, M.; MIKALEF, P.; PAPPAS, I. Systematic Literature Review of e-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. **Information Systems Frontiers**, [s. l.], v. 24, p. 619–635, 2022.

Global Market Insights (GMI), 2023. **e-Learning Market Size**. Disponível em: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size>. Acesso em: 07 mai. 2024.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Ispring, 2022. **Números sobre e-Learning: estatísticas apontam o porquê do crescimento do EaD corporativo**. Disponível em: <https://www.ispringpro.com.br/blog/crescimento-do-ead-corporativo>. Acesso em: 07 mai. 2024.

MAGALHÃES, H. de; BIELAWSKY, B. L.. **O Futuro do e-Learning**. 1. ed. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A., 2003.

MATOS, R. C. DE. **Planejamento Estratégico Da Universidade Federal Do Amazonas: Um Olhar Sob a Perspectiva Da Visão Baseada Em Recursos**. 2023.

MALDONADO- NIÑO, L. G.; COLLANTES- MIRANDA, G. K.; BASTOS- OSORIO, L. M. Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres. **Clío América**, Santa Marta, v. 12, n. 24, p. 144–156, 2018.

MORAIS, D. M. G. DE; JUNGER, A. P.; ROMEIRO, M. DO. C.. A orientação para a aprendizagem nas pequenas e médias instituições de ensino superior privadas. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 6, n. 10, p. 288-307, 2019.

MUSSIO, S. Reflexões sobre as modalidades de estudo na educação a distância: benefícios e limitações. **Revista EDaPECI**. Sergipe, v. 20, n. 1, p. 119-129, 2020.

PFLEGER, M. O. DOS S.; MACEDO, M. A contribuição das práticas de Learning commons para o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas. **Em Questão**, [s. l.], v. 30, 2024.

MARTINETTE, L. *et al.* Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: An Accounting Services Firms Perspective. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, [s. l.], v. 13, p. 779, 2014.

MORAES, C. P.; DOMINGUES, M. J. A importância do e-Learning para as organizações: Uma análise da 3M do Brasil Ltda. In: XIII SIMPEP, 2006. **Anais [...]**. Bauru, UNESP, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/460.pdf. Acesso em 13 jun. 2024.

Research and Markets, 2023. **e-Learning Market - Global Outlook & Forecast 2023-2028**. Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5625039/e-Learning-market-global-outlook-and-forecast>. Acesso em: 07 mai. 2024.

ROEVER, L. Guia prático de revisão sistemática e metanálise. [s. l.], 2020.

SARMENTO, M.; DURÃO, D. Contribution of e-Learning in company productivity. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 1, p. 1-11, 2002.

SELLÉS, N. H. E-Learning en la estrategia organizativa. **Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación**, Madrid, n. 15, p. 11-23, 2015.

SILVA, S. W. *et al.*. Impactos do e-Learning em um Programa de Educação Corporativa. **Revista Gestão & Conexões**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 184-202, 2018.

SILVA, J. R. H.; BARRETO, L. M. T. S. Percepções e práticas de e-Learning sob a ótica de gestores da rede hoteleira de Natal-RN [Brasil]: um estudo de múltiplos casos. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [s. l.], v.13, n. 04, p. 1108-1133, 2021.

SITINJAK, M.; NGATNO, N.; LISTYORINI, S. Learning Orientation as Fundamental Platform to Achieve Competitive Advantage: An Integrative Review and Framework. **Journal of economics, finance and management studies**, [s. l.], v. 06, 2023.

Startup Bonsai, 2024. **31+ e-Learning Statistics 2024: Facts, Trends, Demographics, And More**. Disponível em: <https://startupbonsai.com/elearning-statistics/>. Acesso em: 07 mai. 2024.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R. e-Learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s. l.], v. 14, n.01, p. 225-250, 2015.

VAGARINHO, J. P. O que devemos ter em conta para definir corretamente os termos distance learning, e-Learning e m-learning? **Educar em Revista**, [s. l.], v. 34, n. 68, p. 269–287, 2018.

VASCONCELLOS, L.; FLEURY, M. T. L. O desafio da adoção do e-Learning pelos colaboradores de uma empresa de telecomunicações. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 31-46, 2008.

ZHANG, X. *et al.*. Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 186, p. 122114, 2023.

Agradecimentos e fontes de financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

ⁱ A pesquisa foi realizada em maio do presente ano, período anterior a parceria do periódico CAPES com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) que inseriu as métricas PlumX no portal.

ⁱⁱ Software livre utilizado para gestão de publicações, extração de metadados, referências e citações.