

A percepção dos docentes frente a Educação a Distância no *Stricto Sensu*

Iris Linhares Pimenta* & César Augusto Barreto Silva**

Resumo: A Educação à distância (EAD) apresenta-se atualmente como um elemento de auxílio à democratização do ensino em todo o mundo. No Brasil, a interiorização da oferta do ensino superior carece de soluções inovadoras e neste cenário a EAD contribui cada vez mais com a ampliação e disponibilidade de elementos que possibilitam o alcance do conhecimento. Este trabalho utilizou uma pesquisa exploratória, o universo de pesquisa foram catorze professores, onde a amostra por conveniência de cinco entrevistados, a coleta de dados foi através de entrevista com roteiro estruturado e para análise foi utilizada a análise de conteúdo. Conclui-se que o ensino à distância alcança cada dia mais espaço e ganha força diante da população que passa a utilizar esse modelo de forma mais natural fruto do avanço das tecnologias, passam a fazer parte do cotidiano da sociedade contemporânea. No *Stricto Sensu* acredita-se na utilização dessa modalidade de forma híbrida, uma vez que os encontros presenciais ainda apresentam resultados bastante objetivos de forma a não excluir plenamente o contato humano, que se acredita ser essencial na modalidade.

Palavras-chave: Educação à distância; Mudança; *Stricto Sensu*

Abstract: The Distance Education is presented today as an aid element in the democratization of education around the world. In Brazil, the internalization of the supply of higher education needs for innovative solutions and in this scenario DL increasingly contributes to the expansion and availability of elements that enable the achievement of knowledge. This study used an exploratory survey, the research universe were fourteen teachers, where the convenience sample of five respondents, data collection was through interviews with structured script was used for analysis and content analysis. It is concluded that reaches distance education more and more space and strengthens in the face of the population that model that is using a more natural result of advancing technologies will become part of everyday life in contemporary society. In *Stricto Sensu* is believed to use this type of hybrid form, since two meetings still lag quite objective in a manner not fully exclude the human contact, thought to be essential in that model.

Key words: Distance Education; Change; *Stricto Sensu*.



* **IRIS LINHARES PIMENTA** é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN) e Docente da Faculdade de Natal (RN).



** **CÉSAR AUGUSTO BARRETO SILVA** é mestrando do programa de Pós-Graduação em Administração, Bolsista CAPES e integrante do projeto Pro-ADM.

1- Introdução

A Educação à distância (EAD) apresenta-se atualmente como um elemento de auxílio à democratização do ensino em todo o mundo. A introdução da EAD como modalidade de oferta de Ensino Superior amplia espaços físicos de atuação e permite uma nova racionalidade de tempo e espaço, tanto para o docente quanto para os discentes, adicionando uma nova postura aos envolvidos e permitindo uma maior transparência na realização do processo de aprendizagem. Cabe ressaltar que, o ensino à distância na modalidade *Stricto Sensu* em Administração no Brasil ainda não alcançou a mesma maturidade que a graduação, o que se evidencia através da escassez da oferta desses cursos. As IES passaram a ter uma abertura legal para a oferta dessa modalidade, através do decreto 5.622 de 19 de Dezembro de 2005 para apresentar seus projetos a CAPES, onde cabe a ela avaliar e autorizar as propostas de ensino à distância para o *Stricto Sensu*.

Desta forma, o problema de pesquisa apresenta-se com o interesse de identificar, na visão dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN), os principais fatores que influenciam na idealização e posterior adoção da EAD para a oferta de cursos na modalidade *Stricto Sensu*.

É errôneo pensar que ensino à distância é um processo novo. Muito antes das tecnologias de informação e comunicação (TIC'S) que usamos hoje, o ensino à distância era disseminado, por meio de outras formas de comunicação, tais como: o rádio, a fita cassete, vídeo entre outros.

Para avançar em nossa discussão iremos citar a definição de alguns autores do que seria educação à distância, segundo Keegan (1996, p. 8) o ensino à distância é caracterizado pela separação do professor ao aluno e do aluno ao grupo de aprendizado, com a comunicação interpessoal face-a-face da educação convencional sendo substituída por um modo impessoal de comunicação mediado pela tecnologia.

Educação à distância é entendida como um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui a interação pessoal do professor e aluno na sala de aula, como meio preferencial de ensino, através da ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização tutorial, propiciando a aprendizagem autônoma dos alunos (ARETIO, 2001).

O ensino à distância é o tipo de método de instrução em que as condutas docentes acontecem à parte das discentes, de tal maneira que a comunicação entre o professor e o aluno possa realizar mediante textos impressos, por meios eletrônicos, mecânicos ou por outras técnicas. (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Graças ao advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC'S) juntamente com um método didático-pedagógico apropriado para o ensino à distância, foi que esse modelo de ensino se expandiu fortemente em todo o mundo, não podemos negar que a Internet foi a grande responsável, isto porque ela funciona como uma ponte que interliga o aluno a vasta gama de conhecimento disponível nos ambientes virtuais de aprendizagem.

Porém é impossível pensar nesses avanços sem mudanças. Estamos em constantes transformações, buscando através das mudanças, alcançar um

estado de melhor colocação, a organização que precisa mudar para se adequar ao meio que atua. “Mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais as organizações devem responder” (MORGAN, 1996, p. 241), dessa forma, a organização precisa buscar formas de mudar para assim atender as necessidades exigidas pelo ambiente.

No entanto falar de mudança não é tão simplório, pois traz em si muitas possibilidades de discussões. Para Motta (1997) ao falar em mudanças, fazem-se referências às variações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e inovações que influem na vida de qualquer tipo de organização. Muitos modelos e teorias que melhor representam a realidade apareceram com mais força nessas últimas décadas com a idéia de transformar, evoluir, e gerenciar melhor a mudança.

A mudança pode ser percebida através de um processo de inovação, vislumbrada através de produtos diferentes, revitalização dos negócios ou entrada em novos mercados. A mudança ela também se dá mediante a necessidade que a organização tem de se adaptar a informação. Segundo Wood (1995) a sociedade atual privilegia o conhecimento e substitui a sociedade industrial, isto faz mudar as estruturas sociais, onde o capital humano passa a ser mais importante e valorizado.

De forma a acrescentar Druker (1993) afirma que a sociedade que tem como seu principal recurso o conhecimento, trabalha mais com informação do que com capital, recursos naturais ou mão-de-obra.

Metodologia

Este trabalho utilizou como método uma pesquisa exploratória, pois busca familiaridade com o fenômeno

(GIL, 1999, p.43). O universo da pesquisa é o corpo docente que faz parte do PPGA/UFRN, totalizando catorze professores, trabalhamos com uma amostra por conveniência, de 05 entrevistados. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, com auxílio de roteiro estruturado, essas entrevistas foram gravadas entre os dias 19 à 27 de julho de 2010, gerando um arquivo único de áudio totalizando 128’36’’ de duração. A transcrição dessas entrevistas gerou um arquivo de texto com dezoito laudas, digitadas em fonte Arial, tamanho dez, espaçamento simples.

Para análise desses dados, foi utilizada a análise de conteúdo que para Roesch (2005) trata-se da forma mais elementar de análise qualitativa, contudo, mesmo com o método de análise de conteúdo não substitui o trabalho intelectual do pesquisador de conceituação, codificação e interpretação do texto.

Análise e interpretações da percepção dos docentes

A utilização de ferramentas que possibilitem a prática da educação à distância na UFRN já se encontra em estágio avançado. O pioneirismo da universidade possibilitou o desenvolvimento de ferramentas e modelos que garantiram uma maior expressão da universidade frente as práticas de EAD no cenário nacional. Atualmente o DEPAD (Departamento de Ciências Administrativas) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, já dispõe de experiência no uso de metodologias e tecnologias no campo do ensino e pesquisa em Educação à Distância desde o ano de 2003, através da criação da SEDIS (Secretaria de Educação à distância), como já foi dito anteriormente.

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, tornou público o edital PRO-ADM, que tem como principal objetivo estimular no país a realização de projetos conjuntos de pesquisa e apoio à capacitação de docente, com o interesse de estimular a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração.

Com projetos dessa natureza, a educação à distância direcionada ao *Stricto Sensu* deixa de pertencer apenas ao campo ideológico e passa a ser uma proposta plausível, esse posicionamento da CAPES aumenta as expectativas da adoção da pós-graduação *Stricto Sensu* à distância em um período de médio/longo prazo como verifica-se nas transcrições abaixo:

A começar pela própria instituição que fomenta o ensino superior no Brasil, que é a CAPES. Eu creio que no médio prazo isso (ensino à distância) vai ter já uma difusão do *Stricto Sensu*. A CAPES já tá coordenando esses cursos de especialização, que são *Latu Sensu* aqui na UFRN, mas o caminho natural dela vai ser entrar no *Stricto Sensu* também. (Informação verbal¹)

A CAPES está tomando conta do ensino à distância [...] uma instituição tão importante tomar conta do ensino à distância algum sinal há, ou pelo menos essa gestão dá o sinal que quer muito isso. (Informação verbal²)

Muitos estudos ainda precisam ser realizados para que as instituições de ensino superior possam num futuro

implantar essa modalidade de ensino em seus programas de pós-graduação. Porém passos importantes já começaram a ser dados. Um grande exemplo disso é a existência do projeto PRO-ADM comentado anteriormente. Nele busca-se o entendimento das mudanças que deverão ocorrer na estrutura de um programa de pós-graduação para a oferta de seus cursos na modalidade à distância.

Para tais mudanças, é necessária a realização de processo crítico-reflexivo sobre as novas tecnologias e as alterações que ela acarreta para o ensino de uma forma geral, cabendo agora discorrer sobre alguns dos principais pontos, bem como a percepção que os docentes tem em relação aos mesmos.

O presente contexto apresenta a mudança como inevitável, uma vez que os avanços tecnológicos e a busca constante pelo desenvolvimento permeiam a vida das pessoas e das organizações em varias esferas de atuação. Essa afirmação encontra embasamento nos artigos de Peter Senge (1990) quando o autor declara que os seres humanos vieram ao mundo motivados a aprender, explorar e experimentar e que para isso são necessárias mudanças oriundas do aprendizado adquirido na vivência organizacional. É perceptível dentro deste cenário que mudanças que dizem respeito a modalidades de ensino não são estabelecidas de forma corriqueira. Mudar nesse sentido é aplicar algo novo, quebrando com paradigmas existentes, o que pode gerar resistência.

A educação à distância hoje, levada de uma maneira séria, organizada, eu vejo que é o futuro... futuro não, já chegou. (Informação verbal⁴)

Eu acho que a educação à distância já é uma metodologia bastante consolidada no mundo, desde os

¹ Extraído de entrevista concedida pelo docente 1 (gravador digital). Natal, 2010.

² Extraído de entrevista concedida pelo docente 2 (gravador digital). Natal, 2010.

anos quarenta, eu acho que é uma modalidade altamente importante [...] ela consegue difundir a educação superior para locais onde talvez ainda não sejam capazes. Enfim, ela consegue ter uma abrangência maior de alunos [...] eu sou totalmente a favor da educação à distância, acho um método consolidado, desde a velha tecnologia. (Informação verbal³)

Como se observa no discurso dos professores entrevistado, a educação à distância, já é um método que atende de forma eficiente as exigências da formação superior, ela traz um novo enfoque às metodologias de ensino utilizadas, porém, a essência da educação permanece, o que vai mudar em si é o meio por onde ela se realiza. Segundo Otto Peters (2002), o ensino à distância é um método de transmitir conhecimento, habilidades e atitudes, através do uso de técnicas que irão produzir material de ensino de qualidade, tornando possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo e em qualquer lugar.

A experiência que tive com EAD achei fantástico, fiquei muito motivado, atendi cerca de 400 alunos nesse curso de gestão de projetos que é um curso difícil de dar à distância, por que é um curso técnico com muito conceito novo [...] mas para minha felicidade a resposta dos alunos foi fantástica [...] me surpreendi com a qualidade dos exercícios, e eu vi que não tem diferença. (Informação verbal⁷)

Cabe ressaltar que, por mais que a educação à distância não seja uma metodologia nova, uma vez que essa modalidade surgiu no final do século XIX através do ensino por correspondência, a EAD na forma que

observamos hoje, é diferente graças a essa evolução tecnológica que se observa. Porém, não se pode negligenciar que por mais significativo que seja o legado dos avanços da tecnologia, ela ainda não conseguiu romper totalmente com o ensino presencial. A diferença existente entre o ensino presencial e o ensino à distância é muito forte, e essa mudança carece de medidas paulatinas e progressivas.

Há uma diferença entre o presencial e o à distância, que eu acho que ela é muito mais subjetiva do que objetiva. Ela é subjetiva pra mim porque trata de um aspecto cultural, a educação à distância é um método consolidado, mas a educação presencial é muito mais arraigada do que à distância, então as pessoas normalmente na educação superior estão acostumadas com a presencial no mundo inteiro. (Informação verbal⁴)

Vocês estão, digamos, no olho do furacão inicial, deixa passar mais uns oito anos [...] e o problema não é tecnológico, eu acho que a tecnologia que vocês trabalham com essa parte de TAM e AVA não creio que isso seja o problema, isso nem mesmo não entra na questão cultural, o que entra na questão cultural é uma variável subjetiva, que o presencial é melhor que o a distancia, mas por que? Quem disse? Me dê dados, me dê números, por enquanto fica assim o subjetivo pelo subjetivo, daqui a pouco vamos saber mais. (Informação verbal⁴)

Então a minha avaliação é que o futuro deverá ser um ensino híbrido onde você vai ter módulos presenciais cada vez menores, onde você vai ter encontros presenciais para orientar os alunos, que também

³ Extraído de entrevista concedida pelo docente 3 (gravador digital). Natal, 2010

⁴ Extraído de entrevista concedida pelo docente 5 (gravador digital). Natal, 2010

precisam desses encontros presenciais porque eles têm a necessidade desse contato mais próximo [...]. (Informação verbal⁷)

Percebe-se assim que a EAD ainda precisa evoluir tecnicamente e conseguir maior expressividade no âmbito do ensino em pós-graduação *Stricto Sensu*. Evidentemente esse processo de mudança é progressivo e dá-se a partir de um aprendizado com cursos da mesma natureza já realizados, neutralizando as incertezas inerentes do processo. Alguns professores fazem sugestões quanto a inserção da EAD no ensino a fim de obter maior experiência com a modalidade e ajudar no complemento da didática presencial.

Na graduação, duas aulas por semana eu já acho muito. Eu acho que o aluno de graduação deveria ter uma aula por semana e o complemento via EAD [...] Eles viriam à aula de fato, porque seria só um encontro e naquela aula você daria todo o processo para a semana, assim era possível ter a interação via ensino à distância com eles durante a semana. (Informação verbal⁷)

A UFRN mostra seu pioneirismo na utilização da modalidade de ensino à distância no cenário nacional, através da Secretaria de Educação à distância – SEDIS, onde esta possui uma infraestrutura de recursos humanos e tecnológico que fornecem suporte técnico e pedagógico a todos os cursos à distância da UFRN. É o que a CAPES, por exemplo, sinaliza, ao incentivar os estudos que mostrem essa possibilidade de implantação do ensino à distância para o *Stricto Sensu*.

Da mesma forma a educação hoje, eu vejo no futuro o ensino presencial e o ensino à distância juntos, não dá pra ver mais isso separado. Acho que é uma

tendência de que essas coisas aconteçam juntos. Alguns mais à distância, alguns mais presenciais, mas na média você vai ter um misto dessa parte e não há nenhuma razão para que não aconteça isso também no *Stricto Sensu*. (Informação verbal⁷)

Observa-se que existem opiniões diferentes entre os docentes. Enquanto alguns são entusiasmados com a modalidade, outros são mais cautelosos. Não se encontra uma característica de resistência. Todos de um modo geral acreditam na potencialidade do modelo, contudo, alguns preferem observar a inserção dessa mudança de uma forma menos radical, preferem observar os resultados que se desenvolvem ao longo do tempo com as tecnologias que a modalidade utiliza. Isso pode ser resultado do perfil dos entrevistado e da área de atuação dos professores. Enquanto os professores de disciplinas mais tradicionais apostam no crescimento gradativo e ponderado, os docentes com perfil mais tecnológico apresentam maior motivação para com o tema.

Eu estou vendo a EAD em *Stricto Sensu* mais devagar, a gente deveria ter avançado mais, eu acho que a graduação já avançou bem. [...] agora a ideia é que isso venha para pós. De alguma forma. Eu não vejo um envolvimento muito consistente nosso aqui do PPGA/UFRN de incorporar as ferramentas não, acho que agente tem muito o que avançar. E essa iniciativa do projeto PRO-ADM eu acho uma iniciativa fantástica, porque pode ser um caminho pra a gente avançar em relação a isso, agente está precisando avançar. (Informação verbal⁷)

A inclusão não será tão ampla e rápida, vai aos poucos, com as experiências dos cursos [...] enfim,

dentro dos centros que já tem muito ensino à distância [...] a UFRN tem, digamos, destaque nessa coisa do ensino a distância, não sei o PPGA especificamente, o departamento está tendo, a gente está tendo curso de graduação novo, da CAPES inclusive [...] o PPGA tem professores que trabalham com isso, de repente é um lugar fértil [...] poucos professores pensam nessa coisa a distância, eu acho um lugar fértil, de repente um projeto piloto para o *Stricto Sensu*, talvez o PPGA se insira, tem esse projeto que vocês trabalham, que é grandioso em tudo, mas vai começar assim com pequenos centros, pequenas experiências, uma turma aqui, uma turma em Santa Catarina, uma ali no Rio de Janeiro, vão ser experiências [...] não sei se vai ter o mesmo ritmo da graduação. (Informação verbal⁴)

Observou-se nos discursos dos docentes a respeito de uma possível adoção do ensino à distância para o *Stricto Sensu* foi um misto de curiosidade, expectativa e de certo modo um pequeno receito da minoria. Algumas colocações esbarram no temor do novo, apontando que para a graduação a aceitação se deu de forma mais fluida, e pensar numa pós-graduação em nível de mestrado/doutorado não tenderá da mesma forma:

O problema é, volto pra aqueles dois aspectos, um é a cultura, os professores do *Stricto Sensu* serão resistentes, os professores do *Stricto Sensu* serão resistentes com toda a certeza. Eles ainda são resistentes na graduação, eles não levam com o mesmo cuidado como o presencial, eu acho que a mesma coisa irá acontecer na pós, há não ser que um sistema de incentivo pesado, inclusive econômicos entrem pra poder arraigar a cultura, como tá sendo da graduação, tem um sistema de incentivos de

pagamento para que os professores busquem, aceitem o ensino à distância, poucos são os que resistem, mas a maioria vai. (Informação verbal⁹)

Na pós-graduação há um aspecto, uma tendência, “o diploma é muito caro” [...] os professores são mais canônicos, por serem mais canônicos eles estão mais arraigados à cultura que resiste a esses métodos de difusão mais ampla de ensino, como é no ensino à distância. Existe um certo temor na banalização de um título que ainda é reverenciado. (Informação verbal⁴)

Os discursos acima demonstram opiniões distintas dentro de uma mesma questão, o que leva a pensar na necessidade de mais estudos que venham levantar mais informações sobre o assunto. Há muito que caminhar para pensar numa adoção da EAD para o *Stricto Sensu*. Cabe, ressaltar que a ideia já foi lançada e possui respaldo através dos incentivos da CAPES, através do financiamento de que tratem dessa abordagem.

O projeto PROADM tem esse objetivo, aprofundar os estudos e trazer a comunidade acadêmica uma visão dessa implantação mesmo que ainda no campo da idealização. Acredita-se que em um futuro, que pode estar mais próximo do que se imagina alguns mecanismos/ferramentas irão facilitar esse processo de adequação e de mudança na estrutura educacional que os cursos de natureza *Stricto Sensu* vivenciam atualmente.

Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi identificar na visão dos docentes do PPGA/UFRN os fatores considerados relevantes quanto à idealização da adoção da Educação à distância para a pós-

graduação *Stricto Sensu* em administração.

Pode-se observar através do discurso dos docentes que alguns elementos deverão ser intrínsecos ao processo de adoção da EAD para o *Stricto Sensu* em administração. Dentre eles está a utilização de um mecanismo de incentivos, financeiros ou não, para os docentes envolvidos nas atividades de EAD, uma vez que a utilização de ferramentas de ensino à distância ainda não configura-se de forma espontânea ou aceitável por todos os docentes do quadro do PPGA/UFRN. Outro ponto relevante é a necessidade de controle rígido e formal para as atividades não presenciais, de modo que os envolvidos visualizem na modalidade a seriedade da instituição na promoção dos cursos.

Sugere-se que o planejamento dos cursos seja realizado de forma sistemática e através da metodologia de gestão de projetos, identificando início, meio e fim, obedecendo ao cronograma pré-estabelecido e correspondendo as etapas definidas. A adequação da infraestrutura tecnológica é outro ponto de destaque na adoção dessa modalidade. É preciso que todos os envolvidos tenham conhecimento básico das ferramentas que serão utilizadas, bem como a estrutura de suporte tecnológico deve estar adequada à capacidade exigida pelos cursos ofertados.

Percebe-se que o ensino à distância alcança cada dia mais espaço nas IES, e ganha força diante da população que passa a utilizar esse modelo de aprendizagem de forma mais natural, o fato é que para o *Stricto Sensu* acredita-se na utilização dessa modalidade de forma híbrida, uma vez que os encontros presenciais ainda apresentam resultados bastante positivos.

A elaboração desse artigo contribui para a discussão da adoção da educação à distância para cursos de mestrado e doutorado, ainda considerados conservadores, e que temem a popularização e banalização do título, como de certa forma já ocorre com alguns cursos de especialização e pós-graduações *latu senso* (*Master Business Administration* – MBA). Contudo, se faz necessário compreender que o alcance dessa modalidade rompe com o paradigma da limitação física, intrínseca dos cursos presenciais. O que possibilita um maior avanço na disseminação de conhecimento e no aumento da produção científica nacional.

A pesquisa limitou-se a conhecer apenas a visão dos docentes, suprimindo a percepção dos discentes do programa, como também se limitou a conhecer apenas a realidade do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN, não expandindo para outros programas, onde se acredita encontrar realidades diferentes.

Sugere-se como proposta de trabalhos futuros a análise da percepção dos discentes sobre a adoção da EAD para o *Stricto Sensu*. Cabe ressaltar que é relevante conhecer sobre a existência de demanda para essa modalidade, bem como se os fatores subjetivos podem impossibilitar a realização ou o sucesso de um curso de pós-graduação *stricto senso* à distância.

Referências

- ANTONELLO, C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: RUAS, R. et al. Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ARETIO, García, Lorenzo. La educación a distancia: de La teoría a La práctica. 2 ed. Barcelona: Ariel, 2001.
- BELLONI, Maria Luiza. Educação à distância. 3. ed. São Paulo: Autores associados, 2003.
- BRASIL. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 19 Agosto 2010.
- DIERKERS, M. et al. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DI BELLA, A.; NEVIS, E. How organization learn: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- DRUCKER, Peter. Administração em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-STMTH, M. Aprendizagem organizacional e organização que aprende. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas em Pesquisa Social. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. Annual Review of Sociology, v. 14, p.319-338, Aug. 1998.
- MARCON, C. E. Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em uma empresa do setor de telecomunicações brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2007.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MICHAEL, Moore; KEARSLEY, Greg. Educação a distância: Uma visão integrada. Thompson Learning, 2007
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional. A teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NEGROPONTE, N. A Vida digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- PETERS, O. A educação e a distância em transição: tendências e desafios. São Leopoldo: UNISINOS, 2002.
- KEEGAN, Desmond. Foundations of distance education. 3. ed. Routledge, 1996.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- ROBINS, 1999. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 130-153.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, H. A. Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.