

Educação a distância como estratégia de educação continuada

Distance education as a strategy of continuous education

Educación a Distancia como estrategia de educación continuada

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria¹
Adriana Teixeira Bastos²
Mônica Mota Tassigny³
Maria Aparecida da Silva⁴
Artur Gomes de Oliveira⁵

Resumo: As intensas mudanças que atingem o mundo do trabalho vêm obrigando os indivíduos a lutarem de forma intensa contra a obsolescência profissional. Com o advento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a abundância de informações veiculadas pela Internet, uma das principais questões envolvidas diz respeito à transformação desse conteúdo em conhecimento. Nesse sentido, a investigação proposta neste ensaio teórico vislumbra apresentar a Educação a Distância (EAD) como estratégia de educação continuada em processos de desenvolvimento de pessoas em instituições públicas. A pesquisa fundamenta-se na metodologia qualitativa que se revela como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Infere-se dos dados e argumentos apresentados neste artigo que os programas de treinamento e desenvolvimento, de forma geral, introduziram a ideia da educação à distância como instrumento de desenvolvimento de competências organizacionais nas instituições públicas e em outras organizações.

Palavras-chave: Educação à Distância. Estratégia. Aprendizagem Organizacional.

Abstract: *The intense changes affecting the world of work have been forcing individuals to fight intensely against professional obsolescence. With the advent of new Information and Communication Technologies (ICT) and the abundance of information transmitted via Internet, one of the main issues involved regards the processing of that content in knowledge. In this sense, what is proposed in this paper is to present Distance Education (DE) as a strategy for continuous education in the process of development of people in public institutions. The study is based on qualitative methodology that reveals itself as an appropriate way to understand the nature of a social phenomenon. What can be inferred*

¹ Doutorado em Administração (em andamento) na Universidade de Fortaleza (Unifor). Mestrado Acadêmico em Administração (Unifor), Especialização em Saúde Pública (UECE) e graduação em Psicologia (UFC). bianapsq@hotmail.com

² Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1993) e mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2001). Atualmente é professora assistente da Universidade Estadual do Ceará. Em 2011 iniciou o Doutorado em Administração de Empresa da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). adriana@ead.uece.br

³ Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (1994), doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2002) e doutorado na Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Paris). Atualmente é professora titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), do quadro permanente do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGD) e Professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGD) da UNIFOR. monica.tass@gmail.com

⁴ Vinculada a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1994) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). mapasilva@unilab.edu.br

⁵ Graduado em Inglês pela Cambridge University (1983) e pela Michigan University - Ann Arbor (1988). Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Sergipe (1996) e, em 2002, concluiu o curso de Especialização em Administração e Supervisão Escolar pela Faculdade de Ciências e Letras de Araras, Araras (SP). Em 2010, concluiu o Mestrado Acadêmico em Administração na Universidade Potiguar - UNP - em Natal (RN). Atualmente é professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe e, em 2011, iniciou o Doutorado em Administração na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza (CE). arturgomes1@hotmail.com

from the data and arguments presented in this article is that the training and development programs, in general, introduced the idea of distance education as a tool for development of organizational skills in public and other institutions.

Keywords: *Distance Education. Strategy. Organizational Learning.*

Resumen: *Los intensos cambios que alcanzan el mundo del trabajo vienen obligando los individuos a luchar de forma intensa contra la obsolescencia profesional. Con el advenimiento de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la abundancia de informaciones difundidas por Internet, una de las principales cuestiones envueltas se refiere a la transformación de ese contenido en conocimiento. En ese sentido, la investigación propuesta en este ensayo teórico vislumbra presentar la Educación a Distancia, como estrategia de educación continuada en procesos de desarrollo de personas en instituciones públicas. La investigación se fundamenta en la metodología cualitativa que se revela como una forma adecuada para entender la naturaleza de un fenómeno social. Se infiere de los datos y argumentos presentados en este artículo que los programas de entrenamiento y desarrollo, de forma general, introdujeron la idea de la educación a distancia como instrumento de desarrollo de competencias organizacionales en las instituciones públicas y en otras organizaciones.*

Palabras-clave: *Educación a Distancia. Estrategia. Aprendizaje Organizacional.*

INTRODUÇÃO

As intensas mudanças que atingem o mundo do trabalho vêm obrigando os indivíduos a lutarem de forma intensa contra a obsolescência profissional. O mundo globalizado, competitivo e exigente, impõe muitos desafios ao fazer profissional. Busca-se um profissional que consiga driblar essas exigências e consiga resultados rápidos e eficazes.

Os desafios do mundo globalizado apresentam um componente importante de análise: a virtualidade. A sociedade do conhecimento, concebida como uma nova etapa do desenvolvimento humano caracteriza-se pelo uso intenso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (RAPOSO, 2012). Com o advento das novas TIC e a abundância de informações veiculadas pela Internet, uma das principais questões envolvidas diz respeito à transformação desse conteúdo em conhecimento.

Em relação ao desenvolvimento de competência e a abundância de informações disponíveis, conforme Valente e Arantes (2011, p. 14), reconhece-se que só é possível desenvolver competências considerando “a informação que deve ser acessada e o conhecimento que deve ser produzido”. Portanto, não é qualquer informação que importa, já que só interessa ser produzido um determinado tipo de conhecimento, ou seja, aquele que auxilia o profissional na consecução de suas atividades, bem como no desenvolvimento de novas competências a serem empregadas em um novo tipo de trabalho. Neste sentido, as

redes de comunicação são cada vez mais utilizadas em processos de ensino e aprendizagem que privilegiem a preparação de profissionais para o trabalho. Por meio das redes, aumentam-se as possibilidades de diálogos entre pessoas que se encontram distantes e esse aspecto potencializa a solução de problemas por grupos que não se encontrariam sem a mediação da rede (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Assim, com a utilização das novas ferramentas tecnológicas, a aprendizagem se processa por meio de experiências distintas, visto que a utilização destas ferramentas exige, cada vez mais, o protagonismo do educando. Nesse sentido, a investigação proposta neste artigo vislumbra apresentar a Educação à Distância (EAD) como estratégica de educação continuada em processos de desenvolvimento de pessoas em instituições públicas. Para tanto, busca-se fundamentos nos seguintes marcos referenciais: EAD, aprendizagem organizacional e competência organizacional de forma a identificar as interseções nestes processos e abordagens, no sentido de produzir um diálogo relevante para a introdução da EAD nos processos formativos em instituições públicas.

Portanto, este artigo, caracteriza-se como um ensaio teórico na busca de aprofundamento sobre a Educação à Distância (EAD) como estratégica de educação continuada em organizações públicas. Ressalte-se que apesar da investigação não estar atrelada a uma pesquisa de campo, sua força está na capacidade reflexiva para compreender a realidade (MENEGETTI, 2011). A característica principal desse modelo de pesquisa está na referência à pesquisa atual sobre o tema, na busca de apresentar recomendações, além do que já foi produzido que, no caso em análise, se configura na apresentação da EAD como estratégia de educação continuada em instituições.

A pesquisa fundamenta-se na metodologia qualitativa (DENZIN e LINCOLN; 2006), buscando o entendimento da EAD como uma estratégica de educação continuada, no processo de desenvolvimento de pessoas em organizações públicas. Esta metodologia revela-se como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

Este artigo se estrutura da seguinte forma: os elementos iniciais ilustram aspectos da expansão das TIC da sociedade em rede e da EAD, em seguida é apresentada a relação da EAD como a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências para o trabalho e, ainda, apresentam-se dados sobre o uso da EAD na educação continuada, notadamente em organizações públicas.

MARCO REFERENCIAL: CONTEXTO DE MUDANÇAS E EAD

Na sociedade da informação ou sociedade do conhecimento, a difusão do conhecimento se dá de forma exponencial (CASTELLS, 2005). Esse aspecto subsidia a concepção da educação ao longo da vida como condição necessária para gerar competências para que se possa atender as exigências de um mundo em constante processo de mudança. Assim, nesse modelo de sociedade, “a informação é a matéria prima a ser transformada e as TIC, as ferramentas responsáveis pelo seu processamento” (RAPOSO, 2012, p. 71).

Impõe-se às instituições o desenvolvimento de filosofias mais abertas e habilidades para atender aos desafios da sociedade da informação. Assim, Abbad e Borges-Andrade (2004) ressaltam ser relevante investigar sobre a necessidade de construir aprendizagens necessárias para lidar com as constantes mudanças do ambiente interno e externo as organizações. Segundo Abbad (2007), o profissional que se insere nessa discussão (o do presente e do futuro) terá que desenvolver um conjunto de competências necessárias para o seu contínuo processo de aprendizagem. Essa autora faz referência a Delors (2005) na definição de alguns pilares que definem esse conjunto de atributos. São eles: o aprender a conhecer; o aprender a fazer; o aprender a viver junto; o aprender a ser. “Esses pilares oferecem os rumos para um processo educacional em que o “aprender a aprender” torna-se essencial, na medida em que o conhecimento baseado na compreensão da realidade assume posição de destaque no atual mundo do trabalho” (ABBAD, 2007, p. 352).

Moran (2011) aponta para a necessidade de flexibilidade, no sentido de adaptar as características individuais, observando os diferentes ritmos de aprendizagem, integrando, principalmente, os aspectos regionais e os contextos culturais. Afinal, “os indivíduos toleram cada vez menos seguir cursos uniformes ou rígidos que não correspondem a suas necessidades reais e à especificidade de seu trajeto de vida” (LÉVI, 1999, p. 169). Sendo as organizações construções sociais, produtos de ações individuais e coletivas, suas dinâmicas se entrelaçam com os processos de grupos em espaços e tempos delimitados (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim, o ciberespaço inscreve novas formas de aprendizagem organizacional mediadas pela flexibilidade.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EAD

De acordo com Senge (2006, p. 37), as organizações que aprendem são aquelas "nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas". O esforço organizacional orientado para a aprendizagem, de acordo com Morgan (2005, p. 95), segue quatro diretrizes.

1. Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceite erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis. [...]
2. Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista. [...]
3. Evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados. [...]
4. Necessidade de fazer intervenções que criem estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios anteriormente apresentados.

Morgan (2005) acrescenta que as organizações inovadoras devem ser pensadas como "sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação e autocrítica [...], pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar-se para acomodar as ideias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente bloquear as suas próprias inovações" (MORGAN, 1996, p. 120). Assim, diante da complexidade do mundo do trabalho e da abertura necessária para a uma organização que se coloca disponível para aprender a aprender, o trabalho em rede e o fortalecimento das equipes revelam-se como traços essenciais para que se obtenha desenvolvimento organizacional. Deste modo, a Educação à Distância (EAD) pode ser uma estratégia diante da necessidade de um desenvolvimento sistemático, em rede, com grande amplitude e adesão (MORAN, 2011).

A EAD, como princípio norteador da aprendizagem organizacional, deve partir do pressuposto que as instituições são criações ou ferramentas sociais que correspondem a ações individuais e coletivas, com variados níveis e procedimentos tecnológicos. Suas interações revelam processos dinâmicos e construções sociais com significados partilhados intersubjetivamente (ZANELLI; SILVA, 2008) e que "as tecnologias são produtos de uma sociedade e de uma cultura" (LÉVY, 1999, p. 22). Essas interações são interdependentes do processo de aprendizagem organizacional. "Os processos de aquisição e de socialização dos conhecimentos [...] ocorrem por meio de processos formais e informais [...], em reuniões, cursos, congressos e demais eventos em geral" (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 95). A integração de

ações permite a convivência de acessos variados e um trânsito facilitado, por meio da flexibilidade da adaptação de cada sujeito envolvido. De acordo com Moran (2011, p. 83) “tudo se integra a tudo, tudo e todos podem falar com todos. Isso agiliza a tomada de decisões, permite a horizontalização de processo que envolve a todos, diminui a burocracia, torna estruturas físicas mais compactas”.

A despeito da distância física, a flexibilidade resultante da combinação do diálogo, da estrutura e da autonomia do aluno aponta a maior complexidade didática da EAD em relação ao ensino tradicional. Para tanto, competências sociais e gerenciais dos alunos são bastante requeridas para dar conta do diálogo didático (PETERS, 2001). Neste sentido, a aprendizagem organizacional revela-se como um aspecto essencial no processo de desenvolvimento organizacional. A organização voltada para a aprendizagem é influenciada por novas ideias, comunicação fluida e revela-se mais alinhada com as suas metas organizacionais. Morgan (2005, p. 61), afirma que “a comunicação aberta entre as subculturas ocupacionais às vezes serviu para desenvolver linguagens novas e compartilhadas e habilidades conceituais.” Assim, “a sobrevivência e a longevidade das organizações decorrem das competências das pessoas que as integram para produzir ideias, refletir e, sobretudo, transformá-la em novas decisões e ações” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 99). Morgan (2005, p. 73) destaca que,

desde o início da década de 1970, novas perspectivas passaram a questionar essa natureza exclusivamente técnica e racional do ator organizacional, e a salientar elementos políticos, cognitivos, e mesmo culturais ou normativos do ambiente, que limitariam a ação organizacional racional e neutra, e favoreceriam outros elementos internos e externos da ação organizacional.

Os problemas práticos das organizações demandam soluções consistentes, de modo a suportar o teste da aplicabilidade prática. Em termos de desafios e de intensa competitividade, quando adequadamente estabelecidas e afinadas com as competências individuais nas organizações, as competências essenciais resultam em valor percebido pelos usuários de produtos e serviços dificilmente imitados. Nesses moldes, a organização pode ser vista como uma rede de aprendizagens e de desenvolvimento de competências (ZANELLI; SILVA, 2008).

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diante de novas demandas apresentadas, os processos de aprendizagem organizacional na formação de equipes capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento

parecem essenciais para a discussão de competências organizacionais. Assim, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2001, p. 188) parece favorecer ações estratégicas nas organizações. Assim, temos como norte para este artigo o reconhecimento de que “[...] é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias [...]” (FLEURY, 2001, p. 193, p. 99). Na perspectiva de Zanelli e Silva (2008) as competências essenciais, quando identificadas, “se difundidas com o máximo de clareza, oferecem nítidas possibilidades de orientar as ações estratégicas. O teste de clareza na postulação das competências essenciais é dado pelo grau de compreensão e legitimidade da maior parte das pessoas”.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 160), uma organização que aprende é “capaz de aprendizado cumulativo e auto-renovação constante. [...] Visa a geração contínua de conhecimento e também sua difusão por toda a organização. [...] É uma organização dinâmica e descentralizada que encoraja comunicações abertas e as pessoas a trabalharem em equipes”. Nesse contexto, aprendizagem é aqui concebida como processo que envolve mais do que a troca de informações: é um fator preponderante no desenvolvimento de competências. A palavra competência tem sido amplamente utilizada nos variados contextos sociais.

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY, 2001, p. 184).

Para Antonello (2006, p. 209), competência se refere à “capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas”. Já Bitencourt (2004, p. 60) amplia o conceito tradicional de competências por afirmar que “o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa)”. A educação à distância, como perspectiva de educação continuada, pode auxiliar o processo de desenvolvimento de competências, pelas

características inerentes a esta modalidade de ensino no sentido de favorecer a autonomia de estudantes e maior adesão por parte de estudantes adultos.

NA EDUCAÇÃO CONTINUADA E EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Mesmo com a constatação de preconceitos e resistências, a aprendizagem em torno da EAD tem mobilizado as instituições de ensino (públicas e privadas) a adotar o uso intensivo de tecnologias em rede e ambientes virtuais de aprendizagem. Para as instituições públicas, tem-se o desafio da expansão da educação no Brasil e, para as instituições privadas, a busca crescente de adequação às necessidades de treinamento e desenvolvimento no mundo do trabalho (VALENTE; MORAN, 2011). Neste trabalho, entretanto, é objetivo discutir, também, o emprego da EAD às necessidades de treinamento e desenvolvimento de educação continuada nas instituições públicas.

A utilização das TIC transformou o modo de pensar e de fazer educação corporativa. Hoje se pode inferir que seja difícil vislumbrar estratégias de treinamento sem a interface da EAD. Dados do Anuário Brasileiro de Educação Aberta e à Distância (ABRAEAD, 2007, p. 354) mostram o panorama da EAD em instituições de ensino e na educação corporativa no Brasil:

- o principal foco da EAD nas empresas é o treinamento (88,9%), seguido pela reciclagem (51,9%) e pelo aperfeiçoamento (37%);
- as empresas ofertam uma grande variedade de cursos a distância, entre os tipos mais frequentes estão: informática (12,40%), educação e cidadania (12,10%) e gestão (10,10%);
- a duração média dos cursos a distância oferecidos pelas empresas gira em torno de 41 horas (mínimo de 8 horas e máximo de 255 horas).
- o grau de adesão dos funcionários aos cursos à distância é “excelente” (33,3%) ou “bom” (48,10%).
- o grau de satisfação dos funcionários com os cursos à distância é bastante favorável, pois na maior parte das empresas a avaliação atinge o conceito “bom” (59,30%) ou “excelente” (37%).

A Educação à Distância (EAD) é sugerida neste artigo como um dos mecanismos viáveis para o desenvolvimento da organização por meio da aprendizagem corporativa. Este ciberespaço construído na EAD configura-se como suporte na perceptiva da inteligência coletiva que representa o “estabelecimento de uma sinergia entre competências, recursos e projetos, e [...] opõem-se à separação estanque entre as atividades, às compartimentalizações, à opacidade da organização social” (LÉVY, 1999, p. 28-29). A Educação à Distância (EAD) é sugerida neste artigo como um dos mecanismos viáveis para o

desenvolvimento da organização por meio da aprendizagem corporativa. Este ciberespaço construído na EAD configura-se como suporte na perceptiva da inteligência coletiva que representa o “estabelecimento de uma sinergia entre competências, recursos e projetos, e [...] opõem-se à separação estanque entre as atividades, às compartimentalizações e à opacidade da organização social” (LÉVI, 1999, p. 28-29).

Portanto, é nesta perspectiva que a EAD está sendo adotada tanto nos programas de qualificação e formação profissional, como na educação corporativa. “Escolas de governo na Europa, no Canadá e no Brasil estão adotando a educação EAD, em todas as suas formas, na oferta de cursos para servidores públicos e comunidade. Há escolas de governo europeias que possuem programas bastante desenvolvidos de EAD, haja vista o Instituto de Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico (IGPDE), da França, o Instituto Nacional de Administração Pública (Inap), da Espanha, e a Escola Canadense do Serviço Público (CSPS), do Canadá (ABBAD, 2007, p. 351).

Pesquisa realizada com 272 organizações de diversos segmentos sobre o “Retrato do Treinamento no Brasil”, realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento em 2012, identifica algumas tendências nesse setor. Alguns dados ilustram a relevância do treinamento para as empresas pesquisadas e a crescente inserção das TIC na educação corporativa (ABTD, 2012). A pesquisa indica que o treinamento vem se revelando como um investimento estratégico na gestão do conhecimento e que a média de crescimento do orçamento dos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) foi de 15,3% em relação ao ano anterior. Ressalta que há uma multiplicação e integração de diferentes mídias para tornar o treinamento mais atrativo e versátil, atendendo a diferentes gerações e estilos de aprendizagem (ABTD, 2012). Os dados da pesquisa da ABTD (2012) definem que o contexto da educação corporativa em grandes empresas já incorporou as novas TIC e a estratégia da EAD, além de atribuir a T&D um papel estratégico.

No contexto das organizações públicas brasileiras, a EAD vem se constituindo em uma importante opção para atingir diversos servidores distribuídos capilarmente em um território com dimensões continentais. Além disso, a possibilidade de interação entre servidores que residem em diferentes estados favorece o compartilhamento de experiências de forma diferenciada, o que atrai muitos desses servidores para a realização de eventos formativos à distância. Como exemplo dos sucessos desses cursos, a experiência do SERPRO

foi premiada no 10º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no ano de 2005.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões propostas neste artigo partem da premissa de que a EAD se constitui numa ferramenta de mudança. Numa nova forma de fazer educação que pede novas concepções sobre construção de conhecimento mediado pelas novas TIC. Essas mudanças apontam para novos processos, produtos e serviços, que surgem diante de demandas, cada vez mais crescentes, de formação continuada.

A sociedade do conhecimento, que se configura em redes mediadas pela interface homem-máquina-homem, coloca em questão os modos tradicionais, não só de se fazer educação, mas de se pensar como a EAD pode ser conhecida pela sua efetividade, e não, apenas, pela sua popularidade. Assim, sugere-se que elaborações teóricas possam emergir de forma paralela à expansão das TIC e da EAD, para que possa sustentar a prática dessa modalidade de ensino. Esse aspecto parece essencial, visto que ainda se percebe uma tendência a transpor modelos do ensino presencial, para o ensino a distância. Além disso, o pouco conhecimento sobre diversas formas de aprendizagem favorecidas por meio de instrumentos tecnológicos gera preconceitos e resistências.

O que pode ser sugerido com suporte nos argumentos apresentados neste artigo é que os programas de T&D, de forma geral, introduziram a ideia da educação à distância como instrumento de desenvolvimento de competências organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.7, p.237-275.

ABBAD, G. S. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília. 351-374 Jul/Set 2007. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2492>. Acesso em: 12 jun. 2013.

ABDT. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Relatório do Retrato do Treinamento no Brasil**, 2012.

AbraEAD. Vários colaboradores. São Paulo. Instituto Monitor, 2007. Disponível em: <http://www.abraead.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2013.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2006, vol.12, no. 2, p.199-220. Disponível em:< <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. 2004, vol. 44, n.1, pp. 58-69. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2013.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: do conhecimento à acção política. Conferência promovida pelo Presidente da República 4 e 5 de Março, Centro Cultural de Belém, Imprensa Nacional - Casa da Moeda. 2005.

DELORS, J. Educação: **Um Tesouro a Descobrir**. In: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, 1996. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. 2001, vol. 5, pp. 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

LÉVY, P. **Cibercultura**., Tradução: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 15, n. 2, Abr. 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MORAN, J. M. Desafios da Educação a Distância no Brasil. In: VALENTE, José Armando; MORAN, José Manuel. **Educação a Distância**: pontos e contrapontos. 1. ed. São Paulo: Summus Editora, 2011. vol. 1.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAEC**lássicos, vol. 45, n. 1, p. 58-71, Jan/Mar. 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/paradigmas-metforas-resolucao-quebra-cabecas-na-teoria-organizacoes>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

RAPOSO, M. R. Competência digital e a EAD. In: LITTO, Fredric M., FORMIGA, Marcos (Orgs.) **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2012. cap. 9, p. 71-74.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social** – Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

VALENTE, J. A; MORAN J. M; ARANTES, V. A. **Educação a Distância: pontos e contrapontos**. 1. ed. São Paulo: Summus Editora, 2011. vol. 1.

ZANELLI, J. C; SIVA, N. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Recebido em 13 de dezembro de 2013
Aceito em 9 de março de 2013