

# Gestão estratégica de tutores centrais: uma contribuição para os desafios futuros

## *Strategic management of central tutors: a contribution for future challenges*

<sup>(a)</sup>Adriana do Rocio Nitsche Mattei; <sup>(b)</sup>Elisandra Cristina Gasparino Garrocini

<sup>(a)</sup>Graduada em Letras . UFPR, Mestra em Administração de Empresas . Unex.  
armattei@grupouninter.com.br

<sup>(b)</sup> Graduada em História . Fafija, Especialista em Metodologia de EAD.  
egasparino@grupouninter.com.br

### RESUMO

Este trabalho pretende discutir estratégias para a gestão de tutores de base inserido num contexto de escala, sob a análise sistêmica, a fim de obter a elevação das sintonias entre ações acadêmicas e administrativas e, conseqüentemente, a satisfação de todos os envolvidos no processo. O artigo propõe abordagens sobre instituições de ensino, gestão do conhecimento, gestão da mudança e a otimização de talentos voltados aos serviços educacionais a distância descrevendo estratégias eficientes para se obter coerência e equilíbrio também na função do professor tutor.

**Palavras-chave:** Mudança. Estratégia. Talentos.

### ABSTRACT

*This article intends to discuss management strategies to the central tutoring services inside a scale context, under the systemic analysis, to obtain an elevation of the academic and administrative actions and, consequently, the satisfaction of everybody engaged in the whole process of distance learning. The research proposes approaches to institutions of higher education, knowledge management, managing change and the optimization of talented people. It also describes efficient techniques to have coherence and balanced actions including the work of tutoring.*

**Keywords:** Change. Strategy. Talent.

## 1. Introdução

Os sistemas tutoriais pertencentes às instituições de EAD possuem uma primeira necessidade básica de gestão que poderia ser chamada de gestão inteligente de mudanças. A excelência ou o insucesso na organização e gerenciamento dos tutores centrais tem impacto nas relações que são estabelecidas com os envolvidos nesse sistema, sendo na prestação de serviços, ou no próprio desenvolvimento do potencial individual, seus valores e aspectos éticos. Este artigo se deterá na busca pela sintonia de ações, a qual preconiza o alcance de metas de qualidade e satisfação centradas tanto no tutor central como no presencial, nos alunos e também nos administradores universitários. Essa é uma reflexão que poderá resultar em progresso para os agentes do EAD.

A idéia central é mostrar as variáveis envolvidas, em algumas vezes, que não são percebidas e que devem ser muito bem compreendidas e gerenciadas. O objetivo deste trabalho é servir de referencial teórico-prático para a gestão dos diversos tipos de tutores relacionados ao EAD, para evitar o desgaste de equipes, o mau gerenciamento do conhecimento, evitar, também, a não valorização dos talentos internos e o atendimento ao público externo, que muitas vezes é confuso. A base de pesquisa está no grande crescimento de uma instituição de ensino superior a distância que oferece um sistema de tutoria central e agora se defronta com novos desafios no que concerne aos serviços acadêmicos prestados.

## 2. Instituições de Ensino a Distância

Iniciemos com o cenário das Instituições de educação, classificando-as como um sistema complexo. Ao que essas organizações devem atender? A grande importância das novas metodologias de ensino de hoje exige de seus administradores o compromisso em atender ao mundo do conhecimento e do trabalho. Firma-se, cada vez mais, a necessidade de organização e adaptação

rápida no gerenciamento desses serviços educacionais. De acordo com Meyer Jr. (2007, p. 232):

O papel da escola, como uma das mais importantes organizações, é reforçado no mundo atual pelas demandas de uma nova sociedade que privilegia o conhecimento e cuja economia está fundamentada no capital intelectual e na criatividade.

Esforços concentrados, sistemáticos, consistentes e de controle formal são iniciativas da gestão do conhecimento para melhorar a sintonia entre as ações e a vinculação a objetivos estratégicos. A instituição de ensino que busca a excelência nas práticas gerenciais deverá se redesenhar de modo que apresente novas especificações, principalmente quanto aos níveis de conhecimento, ou seja, mapear, gerar, disseminar e mantê-lo.

Considere o ensino a distância da seguinte forma: é possível se referir a ele como sendo o “produto substituto”? Aquele que, aliado ao preço competitivo e às facilidades permitidas pela tecnologia, vai de encontro aos desejos e agrega valores parecidos com o ensino comum? A resposta é positiva e acontece com o aumento gigantesco da demanda. Faça-se então mais uma comparação: são as instituições que ofertam essa modalidade de ensino contempladas por características mercadológicas, pois todo o seu funcionamento está diretamente regido por uma “escala industrial” que prioriza a quantidade? Sim, encontra-se a massificação dos serviços educacionais a distância, a “compartimentação” dos setores e muitas vezes a vigência de uma estrutura arcaica “hierárquica” e, obviamente, suas consequências.

Admitindo-se que a escola é uma organização complexa com objetivos difusos, ambíguos e pouco consensuais e com um produto intangível (MEYER JR, 2007, p. 234) num ambiente que vem sofrendo mudanças organizacionais drásticas, vê-se a necessidade do planejamento de estratégias eficazes para a orientação do funcionamento dos negócios, fixação e cumprimento de metas e o desenvolvimento das intenções estratégicas, sendo elas o foco na

organização, nas pessoas motivadas, na comunicação e no trabalho em equipe.

Segundo Niskier (1999, p. 351), “não se pode afirmar que a metodologia de educação a distância seja nova. Ao contrário, são conhecidos os exemplos de seu emprego desde o século passado”. Inicialmente, a educação a distância foi inserida, no Brasil, sem lei e sem regras para ajustar ou suprir as necessidades graves e imediatas na educação convencional como: analfabetismo e qualificação de trabalhadores e professores. No Brasil, a EAD parece ser considerada mais como uma política compensatória que um investimento efetivo na educação. Consequentemente não houve um planejamento direcionado e estratégico, ou seja, cada um fez do jeito que quis.

Uma das grandes dificuldades da EAD tem a ver com a sua posição de baixo prestígio no campo de educação. Tendo sido considerada por longo tempo como uma solução paliativa, emergencial ou marginal com relação aos sistemas convencionais, a EAD é geralmente vista pelo público em geral e pelos atores no campo da educação - mesmo por aqueles que nela atuam - como uma segunda oportunidade para os que não tiveram acesso ou abandonaram o ensino regular. Esta percepção gera dúvidas quanto à qualidade do ensino oferecido por sistemas de EAD e tende a enfatizar os fracassos, não obstante o sucesso de muitas experiências e credibilidade de algumas grandes universidades abertas européias. (BELLONI, 2001, p. 91)

De acordo com os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância do Ministério da Educação, não existe um único modelo de programa, e sim a apresentação, por parte das Instituições, de diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens, recursos educacionais e tecnológicos. É de suma necessidade que haja uma organização nas relações e no planejamento de ações administrativas. O processo de interação e interatividade é fundamental para que a comunicação e a inter-relação das pessoas sejam garantidas e o fator “distância” e seus possíveis efeitos não se constituam em obstáculos no alcance das metas estabelecidas por todos os

participantes, sejam eles a obtenção de um diploma, e o valor que ele possa agregar, ou o lucro que possa gerar. Em suma:

Um curso superior a distância precisa estar ancorado em um sistema de comunicação que permita ao aluno resolver, com rapidez, questões referentes ao material didático e seus conteúdos, bem como aspectos relativos à orientação de aprendizagem como um todo, articulando aluno com docentes, tutores, colegas, coordenadores de curso e disciplinas e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo. (BRASIL, 2007 p. 11).

As instituições de ensino que prestam serviços a distância devem se adaptar ao contexto organizacional atual, tornando-se capazes de acompanhar as novas tecnologias, as novas condições ambientais e as novas definições de negócio, além de serem flexíveis e observarem a qualidade nos seguintes aspectos: desenvolvimento de lideranças efetivas, prática de gestão participativa, cargos multifuncionais, polivalência e transdisciplinaridade.

As escolas, de um modo geral, segundo Drucker (1999, p. 71):

Terão como finalidade a administração voltada à aprendizagem, a fim de conhecer bem o seu negócio e qualificar efetivamente seu pessoal; investimento em tecnologia de informação em busca de respostas rápidas e adoção de um sistema eficaz de comunicação; objetivos e espírito criativo institucionalizados que contemplem responsabilidade social e cidadania organizacionais; e é claro, principalmente, a qualidade centrada no cliente.

Sabendo que as instituições de ensino são consideradas organizações complexas e que as de grande porte sofrem por ações desintegradas e problemas de comunicação devido à extensão da rede hierárquica que conseqüentemente afasta a decisão da ação (MEYER JR, 2007, p. 239), a nível organizacional as escolas necessitam rever suas estratégias, fazendo uma nova sistematização. Os aspectos organizacionais como os processos gerenciais e decisórios, os fluxos de trabalho, o delineamento e a implantação de novos

sistemas informatizados e seus impactos operacionais, devem ser vislumbrados de forma multi e ou interdisciplinar.

### 3. Conhecimento e mudança organizacional

É significativo e perceptível que a comunicação sofreu avanços astronômicos com o aparecimento e desenvolvimento da internet: a sociedade está voltada à valoração do indivíduo como ser integral (emocional e técnico) como meio básico de profissionalização e qualificação. O conhecimento se tornou, então, a base para a sobrevivência tanto das empresas como dos profissionais, nesse mercado altamente competitivo e exigente. Dentro desse paradigma, como está a situação das organizações, que se movimentam constantemente, aprendem e desaprendem?

Como principal fonte de conhecimento para as empresas está o próprio conhecimento organizacional, pois é o resultado das interações que acontecem dentro do ambiente e se desenvolvem pela aprendizagem organizacional. Esta pode ser impulsionada por alguns fatores como a curiosidade (busca pela melhor maneira de desenvolver uma tarefa), circunstância ou pela experiência do dia-a-dia, Garvin (1998), Davenport e Prusak (2001) dão uma definição mais funcional de conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é incorporado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2001, p. 6).

Partindo desse princípio, através do compartilhamento de parte do conhecimento tácito, que se faz por meio de modelos, descrições e relatos para expressá-lo entre tutores e outros membros da área organizacional, há,

então, a socialização do conhecimento e a sua externalização, que o transformará em “conhecimento conceitual”. Não se cogita, portanto, a importância das organizações desenvolverem uma cultura de gestão do conhecimento, fundamentando-se ora no seu compartilhamento interpessoal, ora em implantação de sistemas tecnológicos para retenção e disseminação, como os sistemas TIC.

Ladeando a mudança organizacional, outro aspecto relevante é a afirmação de Hage (1980, p. 262) sobre como a mudança organizacional pode ser vista sendo a alteração e transformação da forma para fins de sobrevivência. Uma organização também é entendida pelo resultado de ações de seus indivíduos que visam a um objetivo específico. O envolvimento dessas pessoas depende de suas próprias características e das oportunidades que lhes são dadas (CHIAVENATO, 1983). Sabe-se que as mudanças estão relacionadas não somente com o ambiente interno, mas também com o contexto em que a organização está inserida. É um processo natural e decorrente de reações. Uma vez detectada a necessidade de mudança, o gestor deve planejar com clareza como as alterações devem ocorrer. Estas podem ser de cunho individual, pois já houve alteração de fator externo, ou de cunho setorial, onde há modificações nas áreas de autoridade e responsabilidade, assim como montagem de novas equipes de trabalho. Quanto à missão e aos planejamentos estratégicos, essenciais para o direcionamento dos esforços, dependendo das forças motivadoras de mudanças, devem ser repensados emergencialmente. Nesse caso, também é relevante definir o método a ser utilizado, conforme a necessidade de mudança, e planejar a redução de riscos para maximizar as chances de sucesso. As estratégias necessitam estar adaptadas às características das pessoas e ao tempo de duração para seus efeitos.

#### **4. Talentos**

Há quatro necessidades de comunicação, segundo Gubman (1999), pois os colaboradores de uma organização estão interessados em saber:

- a. Como está nosso trabalho na empresa?
- b. O que estamos fazendo para alcançar as metas?
- c. Como poderia contribuir?
- d. O que ganharei se fizer isso?

As organizações se beneficiariam se fossem claras quanto:

- a. às estratégias e os objetivos;
- b. aos planos e os processos;
- c. à responsabilidade individual e da equipe;
- d. às recompensas.

Apesar das mudanças no ritmo de trabalho terem se acelerado, as necessidades humanas, bem como sua natureza, permanecem as mesmas. As pessoas desejam ser respeitadas, ter confiança e controle sobre suas atividades, oportunidades de realizarem um bom trabalho, bons relacionamentos interpessoais, igualdade, ter orgulho do que fazem e das realizações que alcançam e a possibilidade de aprender. Se essas necessidades são atendidas, as pessoas se comprometem nos seus trabalhos nos níveis social, emocional e intelectual. Muito sobre a visão de gerir pessoas estrategicamente na atualidade se refere a melhorar a organização do pensamento e das ações rápidas, identificar e usar aptidões e melhorar o retorno sobre o investimento nesses talentos. De acordo com Gubman (1999, p. 17), “a realidade é que não se pode implementar nenhuma estratégia nem promover nenhuma mudança a menos e até que se consiga mudar as pessoas”.

Para obter resultados satisfatórios, o gestor deve, primeiramente, alinhar sua equipe à estratégia empresarial, depois, engajá-las nas metas estabelecidas e, então, avaliá-las quanto à força de trabalho e retornar com o feedback. Essas três ações estão inter-relacionadas e configuram um ciclo, ou seja, pode-se começar por qualquer uma delas, mas, certamente, o direcionamento das ações, o entusiasmo e o comprometimento com o trabalho serão evidenciados e trarão benefícios para todos.

A isso cumpre acrescentar um tópico importante sobre a reorganização de pessoas: há o pavor inerente à mudança pela possibilidade de troca de posição, de ser desfavorecido mediante outros ou ser vítima de injustiças. Quebrar a resistência é fundamental. Kotter e Schlesinger (1986) fazem uma afirmação sobre a necessidade de reorganização:

... geralmente temida, porque significa perturbação do status quo, uma ameaça aos direitos adquiridos por pessoas em seus empregos, a um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas.

Sabe-se o quão importante é ocupar um cargo por mais tempo. As ações se fortalecem por meio das experiências, gera-se conhecimento e melhoria, mas os fatores inerentes à mudança podem exigir a troca de posição. Então, conclui-se que, em uma unidade de sistema tutorial, deve-se atentar para as questões pertinentes à gestão estratégica de pessoas, e da comunicação, da mesma forma que tal importância seria dada à organização como um todo.

## 5. Tutoria de Base

Em síntese, a concepção de tutoria de base ou tutoria central é a concentração de diferentes docentes voltados para a estrutura do EAD. É a unidade responsável pela coordenação e supervisão do trabalho de tutoria do pólo presencial e tem como principais atribuições a supervisão dos trabalhos desenvolvidos por tutores, a capacitação e avaliação de desempenho. Esse sistema tutorial também atende aos alunos quanto às dúvidas de funcionamento acadêmico dos cursos e do conteúdo. Os professores integrantes desse trabalho devem ser, segundo Aretio (1996):

- \* Professor - gestor;
- \* Professores especialistas em conteúdo da disciplina ou curso em questão;
- \* Professores especialistas em materiais didáticos . para desenho e estruturação, a fim de otimizar a comunicação;
- \* Professores orientadores da aprendizagem e funcionamento do EAD;

\* Professores assessores - para dar assistência acadêmica.

A prática tutorial como orientadora tem os seguintes sentidos: didático: atenção personalizada aos alunos, tutores e gestores; acadêmico - facilitadora do uso de diferentes recursos de aprendizagem; institucional: funcionamento dos cursos.

A Tutoria de Base é o recurso facilitador por excelência da EAD.

## **6. Os alunos e as Ações Tutoriais**

O uso das mídias digitais no processo educativo vem a somar no modelo de educação a distância, contribuindo cada vez mais para o sucesso do ensino/aprendizagem desejado. Como expoente máximo na atualidade, e com uma metodologia eficaz, está a internet com seus milhares de acessos a centros universitários e campos de pesquisa. Por meio dessa ferramenta, a comunicação por correio eletrônico, pelos ambientes de aprendizagem colaborativos e de aprendizagem, a busca do aluno pelo seu aperfeiçoamento e pela sua formação é facilitada.

Concomitantemente aos recursos tecnológicos, modelos de tutoria local e a distância estão evoluindo. Quem são os alunos, suas atitudes, comportamentos, necessidades e, principalmente, em que contexto estão inseridos? Essas são indubitavelmente informações que toda instituição de ensino a distância deve ter. São com essas informações que se organizam e se criam estratégias para a ação tutorial eficaz.

Quem deverão ser os professores dessa modalidade? Como em muitas instituições, sabe-se que o quadro docente foi formado para os sistemas presenciais, e, somente em casos específicos, há uma preparação para a distância. Para solucionar essa questão, categorias de professores acabam surgindo: especialistas em conteúdo, regentes, responsáveis por elaboração de material didático e professores tutores, que são aqueles que aconselham,

guiam e motivam a aprendizagem do aluno. De acordo com Aretio (1996, p. 37):

Recordemos que las funciones sustanciales que un profesor de la enseñanza convencional desempeña de forma generalmente individual (programación, enseñanza directa y evaluación) precisam, en el caso de la enseñanza a distancia, de la intervención de equipos de expertos en los distintos campos que habrán de dividir el trabajo. (Favor dar uma olhada no original, porque estava com vários erros, eu dei uma corregida, mas não sou expert em espanhol).

Correlacionando modelos de tutoria com seu público, um diferente perfil de aluno chega ao ensino superior. É aquele aluno de baixa renda, com capacidade limitada de pagamento e necessidades educacionais específicas que ainda não são devidamente atendidas. Geralmente, são alunos que trabalham muito durante o dia e estudam em cursos noturnos, ou seja, são pessoas mais pobres e que trabalham mais.

De acordo com os princípios da educação a distância, deve haver uma interação entre os alunos e a instituição como um todo. As instituições devem estar preparadas para atender a esse novo perfil de aluno da educação superior. Devem proporcionar uma educação com qualidade, oferecer grupos de suporte, com expansão das oportunidades educacionais, fazendo com que esses alunos possam superar suas dificuldades e permanecer na instituição por mais tempo (MEYER, 2003).

Conclui-se que, para se chegar a um modelo de ensino relativamente adequado, é fundamental que tudo e todos, alunos, professores e administradores, estejam em sintonia comum para o alcance dos objetivos. O empreendimento educacional envolve a participação de todos, na excelência do cumprimento de seus papéis.

Com relação à organização do trabalho pedagógico em tutoria, a ação de tutorial se inicia no projeto pedagógico de cada curso. Quando isso não acontece, há o risco de se ter atividades sem articulação ou sem uma proposta coerente. Esta deve estar interligada às reais necessidades do curso, dentro do PPP, que, por sua vez, deve apresentar objetivos claros. É a partir

do PPP que são elaborados os currículos que vinculam as disciplinas à proposta inicial.

Para dar suporte ao Projeto Político Pedagógico, tem-se as ementas das disciplinas, o plano de ensino e, conseqüentemente, o plano de aula de cada professor. A prática pedagógica é o elemento essencial do processo ensino/aprendizagem, representando todos os objetivos estabelecidos. Mais uma vez, reforça-se a idéia de que todos os atores do processo devem estar integrados e baseados nesses objetivos.

Os princípios para organizar a docência de um determinado curso devem ser seguidos tanto pelos professores especialistas em conteúdo como pelos regentes e tutores. O professor tutor é a ação intermediária entre o regente e os alunos. Por isso a grande necessidade do tutor estar realmente interado de seu importante papel no processo de aprendizagem. Uma categoria sustenta a outra, e todos devem ter planejamento de ações pedagógicas uníssonas, apropriando-se dos elementos essenciais da dinâmica do curso. A busca da capacitação continuada, a troca de experiências e a realização do feedback também devem fazer parte de seus compromissos.

Adicionado a essas concepções, o modelo de tutoria deve buscar desenvolver em seu aluno a sua formação integral, o pensamento crítico, a consciência e o espírito exigidos na sociedade e no mundo de trabalho. É necessário que esse modelo habilite o aluno para as mudanças constantes. Entende-se a importância de conhecer qual é o modelo para quais as ações estão fundamentadas e a participação colaborativa no processo de ensino/aprendizagem.

## **7. Direção de mudança**

Para que haja mais segurança no processo de mudança e aumente a possibilidade de sucesso, as ações devem ser estruturadas. Essas ações estratégicas podem ser específicas quando se referem aos processos de um fluxo de trabalho ou funcionais, quando envolvem uma área da organização e estão ligadas aos objetivos da instituição (LOPES, 2003). No caso de mudança

na tutoria de base, as duas estratégias devem ser adotadas, pois haverá certamente uma reestrutura no fluxo das atividades e elas acontecerão dentro da unidade. Nesse contexto, é importante lembrar que elas devem estar conectadas à missão institucional e estar compatíveis com outras atitudes tomadas pela organização.

A abordagem a ser escolhida é o método humano, porque há alterações nas pessoas, como aquisição de novas habilidades e mudança de comportamento e atitude. O gestor deve fornecer a suas equipes capacitações e o máximo de informação possível. Como uma das metas de curto prazo, os professores devem colocar em prática esses treinamentos.

O líder, por sua vez, deve munir-se de muita informação sobre o novo processo para que as pessoas possam adaptar-se mais rapidamente e sair da zona de indiferença, que é considerada um sinal de resistência. Essa é uma fase que necessita de convencimento e tempo. Estabelecer metas de curto prazo auxilia na experimentação das novas atividades, onde encontramos a falta de foco e a frustração. O mais indicado é se concentrar em prioridades. Superada mais uma etapa, chega-se à do comprometimento marcada por ações bem definidas e pelo trabalho em grupo. É aí que são definidas as metas de longo prazo. Em suma:

**a. Missão:** Missão da Tutoria de Base ↔ Missão Institucional

**b. Método Humano:** → Novas habilidades

→ Mudança de comportamento

**c. Liderança:** → Minimizar resistências

→ Metas curto prazo - prioridades

→ Metas longo prazo - comprometimento

**d. Estratégia:** → Específica → processos

→ Funcional → Objetivos gerais

→ Redefinição de papéis

→ Montagem de equipes

## 8. Estrutura de uma Tutoria de Base

Separando a unidade de Tutoria de Base dos outros setores, a configuração básica (Fig.1) sugerida para o modelo Facinter de EAD seria composta pela Coordenação de tutoria, que é o gestor e os núcleos de atendimento por cursos, sendo cada núcleo formado por um professor especialista em conteúdo - líder da equipe, um professor para orientar a aprendizagem e funcionamento do EAD e um professor assessor. Todos estão interligados e se intercomunicam, assim como na figura 2, que representa o sistema tutorial inserido no contexto da Instituição. É no planejamento de gestão que se deve considerar a interação com as diversas áreas de atuação para a implantação de ações a serem desenvolvidas. Com essas ações, espera-se o alcance de resultados, a identificação das necessidades das pessoas e de outros recursos e, por fim, a melhoria contínua das competências, habilidades e atitudes dos diversos tutores.

Fig. 1  
Coordenação de  
Tutoria  
N1:  
Conteudista  
Orientador  
Assistente  
N2 N3  
15

Fig. 2

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme proposto na introdução do trabalho, foram discutidas as preocupações acerca da mudança organizacional, da busca e retenção de

talentos, e foi feita uma abordagem do cenário das Instituições de Ensino a Distância para uma gestão estratégica dos tutores centrais. Cada item poderia ter sido aprofundado ampla e exaustivamente, para assim gerar mais reflexões, tão necessárias nesse contexto novo que vem se reestruturando a cada dia no âmbito da Educação. Especificamente numa Tutoria Central, que é considerada o “coração do EAD, todos os dias seus tutores adquirem novos conhecimentos que precisam ser gerenciados e aproveitados, e preveem necessidades que também precisam ser consideradas na tomada de decisão da Instituição como um todo. São pessoas talentosas e cientes dos desafios, não havendo espaço para hierarquia rígida nesse sistema. Para finalizar, como dito antes, as empresas que consideram as pessoas como seu capital intelectual e sua força de trabalho de maior valor, segundo Gubman (1999), têm grande poder competitivo, e é essa uma das razões pela qual se deve motivar os estudos em gestão de pessoas.

#### **REFERÊNCIAS**

ARETIO, L. G. **La educación a distancia y la Uned**. Madrid: I.U.E.D, 1996.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação **Anuário estatístico de Educação Aberta e a Distância, 2007**. 3. ed. São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COLEÇÃO HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO, São Paulo: Nova Cultural, v. 7, 1986.

DAVENPORT, T. H.; PRUSSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARVIN, D. Aprender a aprender, **HSM Management**, São Paulo, n. 9, jul/ ago. 1998.

GUBMAN, E. L. **Talento**. Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAGE, J. T. **Organizational Innovation and Organizational Change**. Maryland: University of Maryland - Center for Innovation, 1980.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

NISKIER, A. **Educação à distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

\_\_\_\_\_. Mais perto da Educação a Distância. **Em aberto**. ano 16, n. 70, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1991.

BARBOSA LOPES, P. C. Gestão da mudança organizacional. **Publicatio UEPG**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.