

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AASLT, J. Rethinking the nature of *online* work in asynchronous learning networks, *British Journal of Educational Technology*. n.2 vol.37, 2006.
- ABRAEAD. *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância*, Instituto Monitor, São Paulo. 2006.
- ABRAEAD. *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância*, Instituto Monitor, São Paulo, 2007
- AJZEN, I. From intentions to action: A theory of planned behavior. Em Kuhl J.& Beckman, J. (Eds.) *Action-control: From cognition to behavior*, Heidelberg: Springer, 11-39, 1985
- AJZEN I. *Attitudes, Personality, and Behavior*. Dorsey Press, Chicago, IL, 1988.
- ALLEN, I.E. & SEAMAN, J. *Growing by Degrees: Online Education in the United States, 2005*. Babson Survey Research Group: Sloan-C Series Books on Online Education. 2005, <http://www.sloan-c.org/publications/survey/index.asp>, acesso em 31 de agosto de 2007.
- ALLEN, I.E. & SEAMAN, J. *Online Nation Five Years of Growth in Online Learning*. Babson Survey Research Group: Sloan-C Series Books on Online Education, 2007. <http://www.sloan-c.org/publications/survey/index.asp>, acesso em 31 de maio de 2008.
- ALVES, J. R. M. **A educação superior a distância: uma análise de sua evolução no cenário brasileiro**, IPAE - Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 2006. [www.ipae.com.br/pub/pt/cme/cme\\_54/index.htm](http://www.ipae.com.br/pub/pt/cme/cme_54/index.htm), acesso em 09/04/2006.
- ANGELI, C., BONK, C., & HARA, N. Content analysis of *online* discussion in an applied educational psychology course. CRLT *Technical Report* No. 2-98. 1998. Acesso em 15 de maio de 2007: <http://crlt.indiana.edu/publications/crlt98-2.pdf>
- ANOHINA, A. Analysis of the terminology used in the field of virtual learning, *Educational Technology & Society*, vol.8 n.3. p. 91-102, 2005
- ARBAUGH, J. B. Is There an Optimal *Design* for On-Line MBA Courses? *Academy of Management Learning and Education*, n.2 vol.4, p. 135-149, 2005.
- ARETIO, G. L. *La Educación a distancia y La UNED*, Madri, 1996.
- AUERBACH, C.F. & SIVERSTEIN, L.B. *Qualitative data: an introduction to coding and analysis*. New York University Press. New York, 2003.
- AUNGER, R. *The electric meme: a new theory of how we think*. New York: Free Press. 2002.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações*. 2002. 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R., CASTRO, C. J. & CUNHA, A. *Grounded Theory* em GODOI, C. K, BANDEIRA-DE-MELLO, R. & SILVA, A. B. (org.) *Pesquisa*

*qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo. Saraiva. 2006.

- BANDEIRA-DE-MELLO, R., CASTRO, C. J. & CUNHA, A. *Softwares em pesquisa qualitativa em* GODOI, C. K, BANDEIRA-DE-MELLO, R. & SILVA, A. B. (org.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo. Saraiva. 2006
- BARLEY, S. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observation of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 78-10, 1986
- BATES, A.W. *Managing technological change: Strategies for academic leaders*. San Francisco: Jossey Bass, 1999.
- BATES, A.W. *National Strategies for E-learning in Post-secondary Education and Training*. Paris: International Institute for Educational Planning, UNESCO. 2001
- BAUDER, D. Y. **Computer integration in K-12 schools: Conditions related to adoption and implementation**. *Dissertation Abstracts International*, 54 (8), 2991A. 1993.
- BAYLOR, A. L. & RITCHIE, D. What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? *Computer & Education*, n.4 vol.39, p. 395-414, 2002.
- BELL, M & BELL, W. It's installed ... now get on with it! Looking beyond the *software* to the cultural change, *British Journal of Educational Technology*, n.4 vol.36. p. 643-659, 2005.
- BILLIG, S. H., SHERRY, L. & HAVELOCK, B. Challenge 98: sustaining the work of a regional technology integration initiative, *British Journal of Educational Technology*, n.6 vol.36, p. 987-1003, 2005.
- BLACK, E. J. Faculty support for university distance education. CADE: *Journal of Distance Education*, n.2, vol.7, 1992.
- BLACKMORE, S. *The meme machine*. New York: Oxford University Press, 1999.
- BLEAK, J Insulated or Integrated: For-Profit Distance Education in the Non-Profit University, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.2 vol.5, 2002.
- BLUMER, H. *Symbolic interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1969
- BORBA, G., SILVEIRA, T., & FAGGION, G. Praticando o que ensinamos: Inovação na oferta do curso de graduação em administração – Gestão para inovação e Liderança da UNISINOS. XXVIII - ENANPAD, Curitiba, Brasil, 2004
- BOSE, K. An *e-learning* experience: A written analysis based on my experience in an *e-learning* pilot project. *Campus-Wide Information System*, n. 5. vol. 20, 2003.
- BOTTINO, R. M. The evolution of ICT-based learning environments: which perspectives for the school of the future? *British Journal of Educational Technology*, n.5 vol.35, 2004.
- BOVEY, W. H. & HEDE, A. Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, n.7, vol.16, p. 534–548, 2001.

- BROWN, A. L. Domain-specific principles affect learning and transfer in children. *Cognitive Science*, vol.14, n.1, 1990.
- BROWN, S. Re-engineering the University, *Open Learning*, n.3 vol.17, p. 231-243, 2002.
- BRYANT, A. Re-grounding *Grounded Theory* em Charmaz, K. *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oak, CA: Sage, 2002.
- BRYANT, A. A constructive/ist response Glaser em Charmaz, K. *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oak, CA: Sage, 2003
- BURKMAN E. Factors Affecting Utilization. em R. M. Gagne (ed.) *Instructional technology: Foundations* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1987.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- BYRD, M. Back to the future for higher education Medieval universities, *Internet and Higher Education*, n.1 vol.4, p.1-7, 2001.
- CARE, W. & SCANLAN, J. Planning and Managing the Development of Courses for Distance Delivery: Results from a Qualitative Study, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.2 vol.4, 2001.
- CARLSON, R. & REPMAN, J. Show me the money? Rewards and incentives for e-learning, *International Journal on E-learning*, n.1 vol.3, 2002.
- CARLSON, S. Colloquy live: Prospects for for-profit distance-education spinoffs. *The Chronicle of Higher Education*, December 13. 2001. [http://chronicle.com/colloquylive/2001/12/Distinguished Learning/](http://chronicle.com/colloquylive/2001/12/Distinguished_Learning/), acesso em 21/03/2008.
- CARLSON, S. & DARNEVALE, D. Debating the demise of Distinguished Learning. *The Chronicle of Higher Education*, p. A31-A32. December 14, 2001
- CARR, J. The Implementation of Technology-Based SME Management Development Programmes, *Educational Technology & Society*, n.3 vol.8, p. 206-215, 2005.
- CAVALHEIROS, C.R. *Fatores críticos para a implementação de e-learning nas empresas*, Dissertação de Mestrado, FEA, USP, São Paulo, 2007.
- CHARMAZ, K. *Grounded Theory*: Objectivist and constructivist methods. Em Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*, 2nd ed., pp. 509-535. Thousand Oak, CA: Sage, 2000.
- CHARMAZ, K. *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oak, CA: Sage, 2006.
- CHEN, T.L. & CHEN, T.J. Examination of attitudes towards teaching *online* courses based on theory of reasoned action of university faculty in Taiwan, *British Journal of Educational Technology*, n.5 vol.37, p. 683-693, 2006
- CHEUNG, W. & HUANG, W. Proposing a framework to assess Internet usage in university education: an empirical investigation from a student's perspective, *British Journal of Educational Technology*, n.2, vol.36, p. 237-253, 2005.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez. 2001.

- CHUTE, A. G., THOMPSON, M. M., & HANCOCK, B. W. *The McGraw-Hill handbook of distance learning*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- CLARKE, A. *Situational analysis: Grounded Theory after the post moder world*. Thousand Oak, CA: Sage, 2005.
- COLLIS, B. & MOONEN, J. *Flexible Learning in a Digital World: Experience and Expectations*, London: Kogan Page. 2001.
- COMPORA, D. Current Trends in Distance Education: An Administrative Model, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.2 vol.6, 2003.
- CONDIE, R. & LIVINGSTON, K. Blending *online* learning with traditional approaches: changing practices, *British Journal of Educational Technology*, n.2 vol.38, p. 337-348, 2007.
- COOK, J., HOLLEY, D. & ANDREW, D. A individual approach to implementing *e-learning* in a university, *British Journal of Educational Technology*, n.2 vol.38, p. 784-794, 2007.
- COOKSON, P. S. Implications of Internet Technologies for Higher Education: North American Perspectives, *Open Learning*, n.1 vol.15. p.71-80, 2000.
- CORBIN, J. & STRAUSS, A. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Newbury Park, 3rd ed. CA: Sage, 2008.
- CRESWELL, J.W. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oak, CA: Sage. 2007.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial, 1990.
- DAFT, R. & WEICK, K.E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.45, n.4, p.73-86, 2005.
- DALMAU, M.B. *Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos*, Tese de Doutorado, Dep. de Eng. de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003
- DANIEL, J. Distance education in developing countries, em Croft, M., Mugridge, I., Daniel, J. e Hershfield A. (eds.), *Distance Education: Development and Access*, Caracas: ICDE Proceedings, pp. 101–110, 1990.
- DANIEL, J. *Mega-University and knowledge media: Technology strategies for higher education*. London: Kogan Page. 1999.
- DANIEL, J. & MACKINTOSH, W. *Leading ODL Futures in the eternal triangle: the Mega-University response to the greatest moral challenge of our age*, em Moore, M & Anderson, William, *Handbook of Distance Education*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- DAUGHERTY, M. & FUNKE, B. L. University faculty and student perceptions of *web-based* instruction. *Journal of Distance Education*, n.1, vol.13. p. 21–39, 1998.
- DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance. *MIS Quarterly*, n.3, vol.13, p. 319-340, 1989.

- DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. P. & WARSHAW, P. R. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, n.8, vol.35, p. 982–1003, 1989.
- DAVIES, R. & WONG, D. Conceptualizing and Measuring the Optimal Experience of the eLearning Environment, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, n.1 vol.5, p. 97-126, 2007.
- DAWKINS, R. *The selfish gene*. New York: Oxford University Press, 1976.
- DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Em Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*, 2nd ed., pp. 1-28. Thousand Oak, CA: Sage, 2000.
- DEY, I. *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego: Academic Press, 1999.
- DIRCKINCK-HOLMFELD, L. & LORENTSEN, A. Transforming University Practice Through ICT - Integrated Perspective on Organizational, technological and pedagogical change, *Interactive Learning Environments*, n.2 vol.11, p. 91-110, 2003.
- DOOLEY, K. & MURPHREY, T. How the Perspectives of Administrators, Faculty, and Support Units Impact the Rate of Distance Education Adoption, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.4 vol.3, 2000.
- DUKE, C. Cyberbole, Commerce, and Internationalisation: ‘Desperate Hope and Desperate Fear’, *Journal of Studies in International Education*, n.2 vol.6, 93-114, 2002.
- EISENHARD, K. Building theories from case study research. *Academy of Management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENSTEIN, E. *The printing press as an agent of change: communications and cultural transformations in early modern Europe*. New York: Cambridge University Press, 1979.
- ELY, D.P. Conditions that facilitate the implementation of educational technology innovations. *Journal of Research on Computing in Education* n.2, vol. 23, p. 298-305, 1990.
- ELY, D.P. Conditions that facilitate the implementation of educational technology innovations. *Educational Technology* 39, p.23-27. 1999.
- ENGSTRÖM, Y., MIETTINEN, R. & PUNAMÄKI, R. *Perspective on active theory. Learning in doing: Social, cognitive and computational perspective*. Cambridge University Press. New York. 2007.
- ENSMINGER, D. C., SURRY, D. W., PORTER, B. E., & WRIGHT, D. Factors Contributing to the Successful Implementation of Technology Innovations, *Educational Technology & Society*, n.3 vol.7. p.61-72, 2004.
- ESCOFFERY, C., LEPPKE, A., ROBINSON, K., METTLER, E., MINER, K. & SMITH, I. Planning and Implementing a Public Health Professional Distance Learning Program, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.1 vol.8, 2005.

- FABRO, K. G. **Computer conferencing in higher education: An exploration of communication and cognitive development issues.** Tese de doutorado, Universidade de Calgary, Calgary, Alberta, Canadá, 1996.
- FABRY, D. L. & HIGGS, J. R. Barriers to the effective use of technology in education: Current status. *Journal of Educational Computing Research*, n.4, vol. 17, p. 385–395. 1997.
- FARQUHAR, J. & SURRY, D. Adoption analysis: An additional tool for instructional developers. *Education and Training Technology International*, n.1, vol. 31, p. 19-25, 1994.
- FERDIG, R.E. Assessing technologies for teaching and learning: understanding the importance of technological pedagogical content knowledge, *British Journal of Educational Technology*, n.5 vol.37. p. 749-760, 2006.
- FETTERMAN, D.M. Webs of meaning: computer and Internet resources for educational research and instruction, *Educational Researcher* n.3, vol. 27, p. 22–31, 1998.
- FISHBEIN, M. & AJZEN, I. **Belief, attitude, intentions, and behavior: an introduction to theory and research.** Boston: Addison-Wesley, 1975.
- FLECK, J. Innofusion or Diffusation? The Nature of Technological Development in Robotics. *Edinburgh PICT Working Paper No. 4*, Edinburgh, UK: Edinburgh University, 1987.
- FRANKFORT-NACHMIAS, C. & NACHMIAS, D. **Research Methods in the social Sciences**, Ed. Arnold, Fifth ed. London, UK, 1996.
- FREITAS, A., NARDUCCI, V, DUBEUX, V. & BERTRAND, H. Projeto de capacitação docente e difusão do *e-learning*: uma investigação na busca de champions, *Revista de Administração e Inovação* Vol. 6, n. 2, 2009.
- FRIGA, P.N., BETTIS, R.A. & SULLIVAN, R.S. Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 3, 233-249, 2003.
- FULLAN, M. **The meaning of educational change.** New York, Teachers College Press, 1982.
- FULLAN, M. **Change forces: probing the depths of educational reform.** London: The Falmer Press, 1993
- FULLAN, M. Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, n.7, vol.55, p. 6–10, 1998.
- FULLAN, M. **The new meaning of educational change.** New York, Teachers College Press, 2007.
- GABRIEL, M. & LONGMAN, S. Staff Perceptions of *E-learning* in a Community Health Care Organization, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.3 vol.7, 2004.
- GARRISON, D. R. **Understanding distance education: A framework for the future.** London: Routledge, 1989.
- GARRISON, D. R. Quality and Access in Distance Education: Theoretical Considerations in D. Keegan (ed.) **Theoretical Principles of Distance Education.** London/New York: Routledge, 1993.

- GARRISON, D. R. Will distance education disappear in distance studies? 'A reaction'. *Journal of distance education*, n.2, vol. 14 10-13, 1999.
- GARRISON, D. R. Theoretical Challenges for Distance Education in the 21st Century: A Shift from Structural to Transactional Issues, *International Review of Research in Open and Distance Learning*, n.1, vol.1, June, 2000.
- GARRISON, D. R., ANDERSON, T. & ARCHER, W. Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, 2 (2-3): p.1-19, 2000.
- GARRISON, D. R., ANDERSON, T. & ARCHER, W. Critical Thinking, Cognitive Presence, and Computer Conferencing in Distance Education. *American Journal of Distance Education*, n.1, vol.15. p. 7-23, 2001.
- GARRISON, D. R., ANDERSON, T. & ARCHER, W. Theory of Inquiry in *Online Distance Education*, em Moore, M & Anderson, W. (org.), *Handbook of Distance Education*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2003
- GARRISON, D. R. & BAYNTON, M. Beyond independence in distance education: The concept of control. *The American Journal of Distance Education*, n.1, vol.3. p.3-15, 1987.
- GARRISON, D.R. & KANUKA, H. Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education, *Internet and Higher Education*, n.2 vol.7. p. 95-105, 2004.
- GERBER, R., LANKSHEAR, C., LARSSON, S., & SVENSSON, L. Self-directed learning in a work context. *Education + Training*, n.8, vol.37, p. 26-32, 1995.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*, Atlas, São Paulo, 3ª Ed, 1991.
- GILBERT, J., & KELLY, R. Frontiers and frontlines: metaphors describing lecturers' attitudes to ICT adoption, *Educational Technology & Society*, n.3 vol.8, p. 110-121, 2005.
- GILBERT, S., & JONES, M. G. *E-learning* is e-normous. *Electric Perspectives*, n.3, vol.26. p.66-82, 2001.
- GIUSTA, A. S. *Educação a distância: contexto histórico e situação atual em: SOUZA, A R. B. Movimento didático na educação à distância: análise e prospecções* - Tese de Doutorado - Pós-Graduação em Eng. de Produção da UFSC, Florianópolis, 2005
- GLASER, B.G. & STRAUSS, A.L. *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction. New Brunswick and London, 1967.
- GLASER, B.G. *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978
- GLASER, B.G. (Org.). *Examples of Grounded Theory: a reader*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1993.
- GOODHUE, D. L. & THOMPSON, R. L. Task-Technology Fit and Individual Performance, *MIS Quarterly*, n.2, vol. 19, p. 213-236, 1995.
- GOULDING, C. *Grounded Theory: A practical guide for management, business and market research*. Thousand Oak, CA: Sage, 2002.
- GOVINDASAMY, T. Successful implementation of *e-learning* Pedagogical considerations, *Internet and Higher Education*, n.3-4 vol.4, p. 287-299, 2001.

- GUERRERO, R, NAKAYAMA, M, VERDIN, R & PILLA, B. As mudanças geradas com a implementação de sistemas de educação a distância em uma empresa de telecomunicações. **XXVI - ENANPAD**, Salvador, Brasil, 2002.
- GUNASEKARAN, A., MCNEIL, R. D. & SHAUL, D. *E-learning: research and applications*. **Industrial and Commercial Training**, n.2. vol.34. p.44-53, 2002.
- GURI-ROSENBLIT, S. Virtual universities: Current models and future trends, **Higher Education in Europe** XXVI (4), 487–499, 2001
- GURI-ROSENBLIT, S. A top down strategy to enhance information technologies into Israeli higher education. **International Review of Research in Open and Distance Education**, n.2, Vol. 2, 2002.
- GURI-ROSENBLIT, S. Distance education and *e-learning*: not the same thing. **Higher Education** vol. 49 n.4 p.467-493, 2005.
- HAIG, B. **Grounded Theory as scientific method**. Philosophy of Education Society, 1985.
- HALL, G. & HORD, S. **Change in schools: facilitating the process**. Albany, NY: SUNY Press. 1987.
- HANSEN, S. & SALTER, G. The Adoption and Diffusion of *Web* Technologies into Mainstream Teaching, **Journal of Interactive Learning Research**, Summer-fall, p.281, 2001.
- HARA, N., BONK, C. J., & ANGELI, C. Content analysis of online discussion in an applied educational psychology course. **Instructional Science**, vol. 28, p. 115-152, 2000.
- HARASIM, L. Shift happens *online* education as a new paradigm in learning, **Internet and Higher Education**, n.1-2 vol.3. p.41-61, 2000.
- HARASIM, L., TELES, L., TUROFF, M. & HILTZ, S. **Redes de aprendizagem – Um guia para ensino e aprendizagem on-line**, Ed. Senac: São Paulo, 2005.
- HARDY, J. V. Teacher attitudes toward and knowledge of computer technology. **Computers in the Schools**, n.3-4, vol.14, p. 119-136. 1998.
- HARRISON, A. & RAINER, R. The influence of individual differences on skill in enduser computing. **Journal of Management Information System**. n.1, vol. 9, p. 93–111, 1992.
- HEIDEGGER, M. **The question concerning technology and other essays** (trans. Lovitt, W.), New York: Harper and Row. 1977.
- HEILESEN, S.B. & JOSEPHSEN, J. *E-learning*: Between augmentation and disruption? **Computer & Education**, n.2 vol.50, p. 525-534, 2008.
- HENRI, F. Computer conferencing and content analysis. em A. R. Kaye (Ed.), Collaborative learning through computer conferencing: **The Najaden papers**. (pp. 117-136). Berlin: Springer-Verlag, 1992.
- HENRY, P. *E-learning* technology, content and services. **Education + Training**. n.4, vol.43, p.249-255, 2001.
- HERGERT, M. Lessons from Launching an *Online* MBA Program, **Online Journal of Distance Learning Administration**, n.4 vol.6, 2003.

- HERSON, K., SOSABOWSKI, M., LLOYD, A., FLOWERS, S., PAINE, C. & NEWTON, B. Implementation strategies for educational intranet resources, *British Journal of Educational Technology*, n.1 vol.31, p. 47-55, 2000.
- HOLMBERG, B. *Growth and Structure of Distance Education*. London: Routledge., 1987.
- HOLMBERG, B. *Theory and Practice of Distance Education*, London: Routledge, 1995.
- HOLMBERG, B. The Conversational Approach to Distance Educational. *Open Learning*, n.3, vol.14, 58-60, 1999.
- HOLMBERG, B. *A Theory of Distance Education Based on Empathy*, in Moore, M & Anderson, W. (Org.) *Handbook of Distance Education*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- HOLMBERG, B., SCHUEMER, R. & OBERMEIER, A. (*Zur Effizienz des Gelenkten Didaktischen Gespräches* [com sumário em inglês, 1982
- HONG, K. S. Relationships between students' and instructional variables with satisfaction and learning from a *Web*-based course. *Internet and Higher Education*, n.3, vol.5, p. 267–281, 2002.
- HOWLAND, JANE L. & MOORE, J. L. Student Perceptions as Distance Learners in Internet-Based Courses, *Distance Education*, n.2 vol.23, 2002.
- HUANG, H. Towards constructivism for adult learners in *online* environments, *British Journal of Educational Technology*, n.1 vol. 33, 2002.
- HUNT, D.M. *Web*-based Distance Learning: Substitute or Alternative to the Traditional Classroom: Making the Delivery Method Decision, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.3 vol. 8, 2005.
- HUSMANN, M. & MILLER, M. Improving Distance Education: Perceptions of Program Administrators, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.3 vol. 4, 2001.
- IGBARIA, M. An examination of microcomputer usage in Taiwan. *Information and Management*, 22, p. 19–28, 1992.
- IGBARIA, M. User acceptance of microcomputer technology: an empirical test. *OMEGA International Journal of Management Science*, n.1, vol.21, p. 73–90, 1993.
- IGBARIA, M., PARASURAMAN, S. & BAROUDI, J.J. A motivational model of microcomputer usage. *Journal of Management Information Systems*, n.1, vol.13. p. 127–143, 1996.
- INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Estatísticas do Ensino Superior, 2007, disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br), acesso, 21/03/2009.
- ISABELLA, L.A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *The Academy of Management Journal*, n. 1, vol. 33, p. 7-41, 1990.
- JACOBSON, L., ALVES, F., EBOLI, M. & FISHER, A. A utilização do Web-CT em um curso de Pós-graduação: combinando ensino presencial e ensino a

- distância. **XXVI - ENANPAD**, Salvador, Brasil, 2002.
- JAMES, J. *Thinking in future tense: Leadership skills for a new age*. New York: Simon & Schuster, 1996.
- JEDESKOG G. *Datorer, IT och en fö"ra"ndrad skola*. Lund, Studentlitteratur, 1998.
- JEFFERY, J. A. **Conditions that facilitate implementation of peer coaching**. *Dissertation Abstracts International*, 54 (8), 2826A, 1993
- JOIA, L. & COSTA, M. Treinamento corporativo a distância via web: Uma investigação exploratória acerca de fatores chaves de sucesso. **XXIX - ENANPAD**, Brasília, Brasil, 2005.
- JONES, E.T., LINDNER, J.R., MURPHY, T.H. & DOOLEY, K.E. Faculty Philosophical Position Towards Distance Education: Competency, Value, and Educational Technology Support, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.1 vol.5, 2002.
- KARAGIORGI, Y. Throwing light into the black box of implementation: ICT in Cyprus elementary schools, *Education Media International*, n.1 vol.42, p. 19-32, 2005.
- KEEGAN, D. On defining Distance Education, em: SEWART, David; KEEGAN, Desmond; HOLMBERG, Borje. *Distance Education: International Perspectives*. New York: St Martin's Press, 1983, p. 6-33, 1981.
- KERLIN, R. *Breaking the silence: toward a theory of women's doctoral persistence*. PhD Dissertation, Faculty of Education, University of Victoria. British Columbia, Canada. 1997, Disponível em: <<http://kerlins.net/bobbi/research/diss/toc.html>>. Acesso em: 13 maio 2009
- KERR, S. T. Why we all want it to work: towards a culturally based model for technology and educational change, *British Journal of Educational Technology*, n.6 vol.36. p.1005-1016, 2005.
- KHAN, B.H. & JOSHI, V. *E-learning: Who, What and How?* *Journal of Creative Communications*, n.1 vol.1, p. 61-74, 2006.
- KIRAZ, E. & OZDEMIR, D. The Relationship between Educational Ideologies and Technology Acceptance in Pre-service Teachers, *Educational Technology & Society*, n.2 vol.9, p.152-165, 2006.
- KOWCH, E. G. Do we plan the journey or read the compass? An argument for preparing educational technologists to lead organisational change, *British Journal of Educational Technology*, n.6 vol.36, p. 1067-1070, 2005.
- LATCHEM, C. A content analysis of the British Journal of Educational Technology, *British Journal of Educational Technology*, n.4 vol.37. p. 503-511, 2006.
- LEE, J. & CAMPBELL, G. Developing Self-Direction in an *Online Course Through Computer Mediated Interaction*, *American Journal of Distance Education*, n.3 vol.17, 2003.
- LEE, J.S., CHO, H., GAY, G., DAVIDSON, B., & INGRAFFEA, A. Technology Acceptance and Social Networking in Distance Learning, *Educational Technology & Society*, n.2 vol.6, p. 50-61, 2003.

- LEGRIS, P., INGHAM, J. & COLLERETTE, P. Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information and Management*, 40, p.191–204, 2003.
- LEVY, S. Six Factors to Consider when Planning *Online* Distance Learning Programs in Higher Education, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.1 vol.6, 2003.
- LIAO, H. & LU, H. The role of experience and innovation characteristics in the adoption and continued use of e-learning websites, *Computer & Education*, n.4 vol.51, p. 1405-1416, 2008.
- LIM, C.P. Effective integration of ICT in Singapore schools: pedagogical and policy implications, *Education Technology Research Development*, n. 55, p. 83–116, 2007.
- LIN, H.-F., & LEE, G.-G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, n.1 vol.44, p. 74–88, 2006.
- LITTLE, B. Achieving high performance through *e-learning*. *Industrial and Commercial Training*, n.6, vol.33, p. 203–207, 2001.
- LITTLETON, K. & LIGHT, P. (EDS.) *Learning with Computers: Analysing Productive Interaction*, London: Routledge, 1999.
- LIU, S., LIAO, H. & PRATT, J. Impact of media richness and flow on *e-learning* technology acceptance, *Computer & Education*, n.3 vol.52, p. 599-607, 2009.
- LOCKE, K. *Grounded Theory in management research*. Thousand Oak, CA: Sage. 2001.
- LOU, Y. Learning to Solve Complex Problems Through Between-Group Collaboration in Project-Based *Online* Courses, *Distance Education*, n.1 vol.25, 2004.
- MA, W., ANDERSSON, R. & STREITH, K. Examining user acceptance of computer technology: an empirical study of student teachers, *Journal of Computer Assisted learning*, n.6 vol.21, p. 387-395, 2005.
- MAIA, M. & MEIRELLES, F. S. Educação à distância: O caso Open University, *RAE-eletrônica*, n. 1, vol. 1, jan-jun, p.1-15, 2002.
- MAIA, M. *O Uso da Tecnologia de Informação para a Educação a Distância no Ensino Superior* – Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da FGV-EAESP, São Paulo, 2003
- MAMEDE-NEVES, M. A. C. M. & DUARTE, R. O Contexto dos novos recursos tecnológicos de informação e comunicação e a escola. *Educação e Sociedade*, v. 29, p. 769-789, 2008.
- MANN, C. & STEWART, F. *Internet communication and qualitative research: a handbook for researching online*. London: Sage, 2000.
- MARTINS, C.B., STEIL, A.V. & TODESCO, J.L. Factors influencing the adoption of the Internet as a teaching tool at foreign language schools, *Computer & Education*, n.4 vol.42, p.353-374, 2004.

- MARTINS, L.L. & KELLERMANN, F.W. A Model of Business School Students' Acceptance of a *Web-Based Course Management System*, *Academy of Management Learning and Education*, n.1 vol.3, p.7-26, 2004.
- MATKIN, G.W. The Whys and Hows of *Online Education at UC: A Dean's Perspective*, *UC TLtC News & Events*. 2002, <http://www.ucltc.org/news/2002/06/matkin.html>, acesso em 25/04/08:
- MCKENZIE, B., ÖZKAN, B. & LAYTON, K. Tips for Administrators in Promoting Distance Programs Using Peer Mentoring, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.2 vol.9, 2006.
- MCCLOUGHLIN, C. Learner Support in Distance and Networked Learning Environments: Ten Dimensions for Successful Design, *Distance Education*, n.2 vol.23, 2002.
- MCPHERSON, M. Developing innovation in *e-learning*: lessons to be learned, *British Journal of Educational Technology*, n.4 vol.36, p. 585-586, 2005.
- MEAD, G.H. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MEIER, D. *The Power of Their Ideas*. Beacon Press, Boston, 1995.
- MELLE, E. VAN & CIMELLARO, L. A Dynamic Framework to Guide the Implementation and Evaluation of Educational Technologies, *Education and Information Technologies*, n.3 vol.8, p. 267-285, 2003.
- MINAYO, M.C.S. & SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 237-248, jul./set, 1993
- MIODUSER, D., NACHMIAS, R., TUBIN, D., AND FORKOSH-BARUCH, A. Analysis schema for the study of domains and levels of pedagogical innovation in schools using ICT. *Education and Information Technologies*, n.1, vol.8, p. 23-36, 2003.
- MOOIJ, T. & EMEETS, E. Modelling and supporting ICT implementation in secondary Schools, *Computer & Education*, n.3 vol.36, p. 265-281, 2001.
- MOORE, G. C., & BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems*, n.3, vol 2, p.192-222, 1991.
- MOORE, M. Learner Autonomy: The second dimension of independent learning. *Convergence*, n.2, vol.5. p.76-88, 1972 Disponível em [http://www.ajde.com/documents/learner\\_autonomy.pdf](http://www.ajde.com/documents/learner_autonomy.pdf), acesso em 21/03/2008.
- MOORE, M. Towards a Theory of Independent Learning and Teaching. *Journal of higher Education*, 44: 666-678, 1973.
- MOORE, M. *Independent Study*, chapter 2, 1980
- MOORE, M. & ANDERSON, W. *Handbook of Distance Education*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- MOORE, M. & KEARSLEY, G. *Distance education: a systems view*. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 2005.
- MORGAN, G. *Images of organization*. 2nd ed. London: Sage, 1999.

- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- MORGAN, K., MORGAN, M. & HALL, J. Psychological developments in high technology teaching and learning environments, *British Journal of Educational Technology*, n.1 vol.31, p. 71-79. 2000.
- NACHMIAS, R., MIODUSER, D., COHEN, A., TUBIN, D. & FORKOSH-BARUCH, A. Factors Involved in the Implementation of Pedagogical Innovations Using Technology, *Education and Information Technologies*, n.3 vol.9, p. 291-308, 2004.
- NAKAYAMA, M., SILVEIRA, R. & PILLA, B. Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino a distância. **XXIV - ENANPAD**, Florianópolis, Brasil, 2000
- NELSON, C., TREICHLER, P.A., & GROSSBERG, L. (1992) Cultural Studies: an introduction em Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Em Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*, 2nd ed., pp. 1-28. Thousand Oak, CA: Sage, 2000.
- NETO, S., ZWICKER, R. & CAMPANHOL, E. Ensino *online* na graduação de administração: um estudo dos prós, contras e possibilidades de implantação de um ambiente virtual de aprendizagem em uma IES do estado de São Paulo. **XXX - ENANPAD**, Salvador, Brasil, 2006
- NICHOLS, M. *E-Primer Series – E-learning in context*. Laidlaw College, New Zealand, 2008 <http://akoaootea.ac.nz/project/eprimerseries/resources/files/e-learning-context-1-eprimer-series>, Acesso em 09/03/2009
- NOBLE, D. F. Technology and the commodification of higher education. *Monthly Review*, n.10, vol. 53, 2002.
- OLIVER, R. Exploring strategies for *online* teaching and learning. *Distance Education*, n.2, vol.20, p. 240–254, 1999.
- OLIVER, R. & HERRINGTON, J. Exploring Tecnology-Mediated Learning from a Pedagogical Perspective, *Interactive Learning Environments*, n.2 vol.11, p. 111-126, 2003.
- ORLIKOWSKI, W. Information Technology and the Structuring of Organizations, *Information Systems Research*. n. 2, vol. 2, p. 143-169, 1991.
- ORLIKOWSKI, W. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, n.3. vol. 3. p. 398-427, 1992.
- PACEY, A. *Technology: practice and culture. The Culture of Technology*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1-12, 1983.
- PAJO, K. & WALLACE, C. Barriers To The Uptake Of *Web*-based Technology by University Teachers, *Distance Education*, n.1 vol.16, 2001.
- PALLOFF, R.M. & PRATT, K. *Building learning communities in cyberspaces: effective strategies for the online classroom*. Jossey-Bass Publication, San Francisco, 1999.
- PANDIT, N. The creation of theory: a recent application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, v. 2, n. 4, Dec, 1996

- PARKER, A. Motivation and Incentives for Distance Faculty, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.3 vol.6. 2003.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage Publications, 1990
- PELGRUM, W. AND ANDERSON, R. (EDS.) *ICT and the Emerging Paradigm for Life Long Learning: Worldeide Educational Assessment of Infrastructure, Coals and Practices*. IEA and the University of Twente, Enshede, the Netherlands, 1999
- PERRATON, H. A Theory for Distance Education. Article from *Prospects*, v. 11, n°. 1 copyright Unesco. Edited by David Sewart, Desmond Keegan and Borje Holmberg. New York: St Martin's Press, 1981
- PETERS, O. Distance education and industrial production: A comparative interpretation in outline. In Keegan, D. (Ed.), *Otto Peters on distance education: The industrialization of teaching and learning* (pp. 107-127). London: Routledge, 1994.
- PETERS, O. Rethinking the research agenda. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 1 (1), 2000.
- PETERS, O. *Learning and Teaching in distance education: analysis and interpretation from an international perspective*. London: Kogan Page, 2001.
- PETERS, O. *A Didática do Ensino à distância*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.
- PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. em LAWLER, E. *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey- Bass, 1985.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, n. 6, vol. 24, p. 649-670, 1987.
- PINÃ, A.A. How Institutionalized is Distance Learning? A Study of Institutional Role, Locale and Academic Level, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.1 vol.11, 2008.
- PITUCH, K. A. & LEE, Y. The influence of system characteristics on *e-learning* use, *Computer & Education*, n.2 vol.47, p.222-244, 2006.
- PISEL, K.P. A Strategic Planning Process Model for Distance Education, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.2 vol.11, 2008.
- POLLOCK, N. & CORNFORD, J. *Putting the University Online: Information, Technology and Organisational Change*, Milton Kyenes, UK: Open University Press. 2003.
- POLYAKOVA-NORWOOD, V., JOHNSTON, LINDA W., CHRISTENSEN, P. & LOQUIST, RENATTA S. Collaborative Development and Evaluation of an *Online Nursing Course*, *Distance Education*, n.1 vol.24, p. 41-56, 2003.
- PRENSKY, M. *Digital Natives, Digital Immigrants – On the Horizon*. MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001. <http://marcprensky.com/writing/Prensky%20%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>, Acessado em 21/08/2008

- PRYOR, J. A. *A Grounded Theory of nursing's contribution to inpatient rehabilitation*, Doctoral Dissertation, Deakin University, 2005
- RAVITZ, J. L. **Conditions that facilitate teacher internet use in schools with high internet connectivity: A national survey.** *Dissertation Abstracts International*, 60 (4), 1094A, 1999
- READ, C. H. **Conditions that facilitate the use of shared decision making in schools.** *Dissertation Abstracts International*, 55 (8), 2239A, 1994
- REKKEDAL, T. **Introducing the Personal Tutor/Counsellor in the System of Distance Education**, Oslo NKI, 1985.
- REKKEDAL, T. Assignments for Submission and Turn-around Time em Distance Education, in HOLMBERG, B. (2003). *A Theory of Distance Education Based on Empathy*, in MOORE, M & ANDERSON, W. *Handbook of Distance Education*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1989
- REMENYI, D., WILLIAMS, B., MONEY, A. & SWARTZ, E. *Doing Research in Business and Management: an Introduction to Process and Method*. London: Sage Publications, 2000
- ROBERTSON, T. The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31 (January): 14-19, 1967
- ROBINSON, E. T. Strategic planning for technological change: The human component. *Syllabus: New Directions in Education Technology*, n.4, vol.14, 2000.
- RODRIGUES, R. S. *Modelo de planejamento para cursos de pós-graduação à distância em cooperação universidade-empresa*, Tese de Doutorado, Dep. de Eng. de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- ROGERS, E. *Diffusion of innovation*. (5th ed.). New York: The Free Press, 1995.
- ROGERS, P. L. Traditions to transformations: The forced evolution of higher education. *Educational Technology Review*, n.1, vol. 9, 2001.
- ROSENBERG, M. *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2001.
- ROSENBERG, M. *Além do e-learning: Abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ROSENHOLTZ, S. J. *Teacher's Workplace: The Social Organization of Schools*. Longman, White Plains, NY, 1989.
- ROVAI, A. P. & BARNUM, K. T. On-line course effectiveness: An analysis of student interactions and perceptions of learning. *Journal of Distance Education*, n.1, vol.18, p. 57-73. 2003.
- RUBIN, H. & RUBIN, I. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage Publications: Thousands Oaks. London, 1995
- RUMBLE, G. *The costs and economis of open and distance learning*. London/New York: RoutledgeFalmer, 1997.

- RUSSEL, T. The 'No Significant Difference Phenomenon', 1999, disponível em, <http://cuda.teleeducation.nb.ca/nosignificantdifference> acesso em 23 de julho de 2007.
- RYAN, B & GROSS, N. The diffusion of hybrid corn seed in two Iowa communities. *Rural Sociology* 8:15:24. RS (E), 1943.
- SADLER-SMITH, E. Learning styles: A holistic approach. *Journal of European Industrial Training*, n.7, vol.20, p. 29–36, 1996
- SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, n. 23, p. 224-252, 1978.
- SARASON, S. *The Case for Change: Rethinking the Preparation of Educators*. Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- SCHAUER, J., ROCKWELL, S.K., FRITZ, S.M.& MARX, D.B. Implementing Distance Education: Issues Impacting Administration, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.3 vol.8, 2005.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P. & GUZZO, R. A. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, n.3, vol. 41, p. 7–19, 1996.
- SCHRÖEDER, C. *Educação a distância e mudança organizacional na escola de administração da UFRGS: Uma teoria substantiva*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- SCHWANDT, T.A. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. em Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 118-137). Newbury Park, CA: Sage, 1994.
- SCHWANDT, T.A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. em: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *The landscape of qualitative research: theories and issues*. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage, p. 292-322, 2003.
- SEALE, C. The quality of qualitative research em Charmaz, K. *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oak, CA: Sage, 1999.
- SELLANI, R.J. & HARRINGTON, W. Addressing administrator/faculty conflict in an academic online environment, *Internet and Higher Education*, n.2 vol.5, p. 131-145, 2002.
- SHERRY, L. *Diffusion of the Internet within a graduate school of education*. PhD. Dissertation: Colorado University, Denver. 1998, Disponível em: <http://carbon.cudenver.edu/~lsherry/dissertation/defense>, acesso em 15/04/2008.
- SINGH, G., O'DONOGHUE, J. & BETTS, C. A UK study into the potential effects of virtual education: does online learning spell an end for on-campus learning?, *Behaviour & Information Technology*, n.3 vol.21, p.223-229, 2002.
- SINGH, H. E-learning payoff is performance. *The Business Times Singapore*, April, p. SSI3, 2001.
- SIRITONGTHAWORN, S., KRAIRIT, D., DIMMITT, N. J. & PAUL, H. The study

- of *e-learning* technology implementation: A preliminary investigation of universities in Thailand, *Education and Information Technologies*, n.2 vol.11, p. 137-160, 2006.
- SMITH, L. U., RICHTER, D.L., WATKINS, K. & USDAN, S. An Organizational Diffusion Study on Distance Education, *Online Journal of Distance Learning Administration*, n.4 vol.8, 2005.
- SOMEKH, B. Supporting information and communication technology innovations in higher education. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, n.1, vol.7, p. 11–32, 1998.
- STEIN, R. F. **Conditions that facilitate the implementation of innovative freshman experience courses: A comparative analysis of three courses.** *Dissertation Abstracts International*, 58 (12), 4586A, 1997.
- STOCKDILL, S.H. & MOREHOUSE, D.L. Critical factors in successful adoption of technology: A checklist of TDC findings. *Educational Technology*, 1, p.57-58, 1992.
- STOLLER, F. L. The diffusion of innovation in intensive ESL programs. *Applied Linguistics*, n.3, vol.15. p. 300–327, 1994.
- STRAUSS, A. *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press, 1987
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, 1st ed. CA: Sage, 1990
- STRAUB, D. W. The effect of culture on IT diffusion: e-mail and fax in Japan and the US. *Information Systems Research*, n.1, vol.5, p. 23–47, 1994.
- SUGAR, W., CRAWLEY, F. & FINE, B. Examining teachers' decisions to adopt new technology, *Educational Technology & Society*, n.4 vol.7, p. 201-213, 2004.
- SURRY, D. W. Diffusion theory and instructional technology. *Journal of Instructional Science and Technology*. n.1, Vol. 2, 1997.
- SURRY, D. & ELY, D. Adoption, diffusion, implementation, and institutionalization of educational innovations. em R. Reiser & J. V. Dempsey (Eds.), *Trends & Issues in Instructional Design and Technology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.
- SURRY, D. & ENSMINGER, D. Perceived importance of conditions that facilitate implementation. *e-Journal of Instructional Science and Technology*, n.1, vol.6, 2003.
- SURRY, D. ENSMINGER, D. & HAAB, M. A model for integrating instructional technology into higher education, *British Journal of Educational Technology*, n.2 vol.36. p.327-329, 2005.
- SURRY, D, ENSMINGER, D. & JONES, M. A Model for Integrating Instructional Technology into Higher Education, Paper presented at the annual meeting of the *American Educational Research Association*, New Orleans, LA, 2002.
- SURRY, D. & FARQHAR, J. Adoption analysis and user-oriented instructional development. em M. Simonson (Ed.), *Research Proceedings: 1995 AECT National Conference*. Washington, DC: Association of Educational Communications and Technology, 1995.

- SURRY, D. & FARQHAR, J. Diffusion theory and instructional technology. *Journal of Instructional Science and Technology* n.1, vol.2, 1997.
- SURRY, D. & GUSTAFSON, K. The role of perceptions in instructional development and adoption. *ERIC Document Reproduction Service* No. 373765, 1994.
- TAM, M. Constructivism, Instructional *Design*, and Technology Implications for Transforming Distance, *Educational Technology & Society*, n.2 vol.3: 50-60, 2000.
- TASTLE, W., WHITE, B. & SHACKLETON, P. *E-learning* in higher education: the challenge, effort, and return on investment, *International Journal on E-learning*, n.2 vol.4. p.241-252, 2005.
- TAYLOR S. & TODD P.A. Understanding information technology usage: a test of competing models. *Information Systems Research* n.6, p.144–176, 1995.
- TEARLE, P. ICT implementation: what makes the difference? *British Journal of Educational Technology*, n.5 vol.34. p.567-583, 2003.
- TESTA, M. *Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distancia via internet*, Dissertação de Mestrado, Dep. de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.
- VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VAN SLYKE, C., BELANGER, F., & COMUNALE, C. Factors influencing the adoption of *web*-based shopping: the impact of trust. *Database for Advances in Information Systems*, n.2 vol.35, p. 32–46, 2004.
- VAN SLYKE, C., LOU, H., & DAY, J. The impact of perceived innovation characteristics on intention to use groupware. *Information Resources Management Journal*, n.1 vol.15, p. 5–12, 2002.
- VENEZKY, R. L. & DAVIS, C. Que Vademus? The Transformation of Schooling in a Networked World. OECD/CERI, 2001 URL: [http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en\\_2649\\_33723\\_1\\_119832\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_33723_1_119832_1_1_1,00.html), acesso em 21/03/2008.
- VIANNEY, J, PATRÍCIA, T. & SILVA, B. A universidade virtual no Brasil Os números do ensino superior a distância no país em 2002. *Seminário Internacional sobre Universidades Virtuais na América Latina e Caribe*. Quito – Equador, 13 e 14 de fevereiro de 2003.
- VOCI, E. & YOUNG, K. Blended learning working in a leadership development programme. *Industrial and Commercial Training*, n.5, vol. 33(5), p.157–161. 2001.
- WATSON, D. Pedagogy before Technology: Re-thinking the Relationship between ICT and Teaching, *Education and Information Technologies*, n.4 vol.6, p. 251-260, 2001.
- WEBSTER, J. & MARTOCCHIO, J. J. The differential effects of *software* training previews on training outcomes. *Journal of Management*, 21, p. 757–785, 1995.
- WEDEMEYER, C.A. *Learning at The Back Door*, Madison, Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1981.

- WHITE, S. Critical success factors for *e-learning* and institutional change-some organisational perspectives on campus-wide *e-learning*, *British Journal of Educational Technology*, n.2 vol.38, p.840-850, 2007.
- WILLIAMS, R., & EDGE, D. The Social Shaping of Technology. *Research Policy*, 25, p. 856-899, 1996.
- YONEMOTO, H. W. *Proposta de Integração entre ensino, aprendizagem, comunicação e virtualidade: uma arquitetura de reestruturação para o ensino superior*, Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC, 2004
- ZAYIM, N., YILDIRIM, S. & SAKA, O. Technology Adoption of Medical Faculty in Teaching: Differentiating Factors in Adopter Categories, *Educational Technology & Society*, n.2 vol.9, p. 213-222, 2006.
- ZEMSKY, R. & MASSY, W. *Thwarted Innovation: What happened to e-learning and why*. A Final Report for The Weatherstation Project of The Learning Alliance at the University of Pennsylvania in cooperation with the Thomson Corporation. The Learning Alliance for Higher Education. Pennsylvania University, 2004

# **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Solicitação de apresentação de objetivos e autorização para gravação da entrevista**



Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Caro prof(a),

Solicito a sua participação na pesquisa do candidato ao título de doutor pela PUC do Rio de Janeiro Angilberto Sabino de Freitas.

Sua tese, intitulada **O e-learning nas Escolas de Gestão no Brasil: em busca de uma teoria substantiva a luz da Grounded Theory**<sup>1</sup>, tem como objetivo compreender o impacto do *e-learning* nos processos organizacionais das escolas de gestão e como os indivíduos envolvidos lidam com o fenômeno. A metodologia adotada é a *Grounded Theory* e tem por objetivo propor uma teoria substantiva sobre o fenômeno sob investigação com base na codificação e análise dos dados resultante das entrevistas.

Não hesite em perguntar qualquer questão a respeito do estudo antes de iniciar a participação na entrevista. Para efeitos de capturar melhor as informações, é solicitado uma autorização para a gravação da entrevista. Não há nenhum risco associado a esse estudo. As informações fornecidas serão tratadas de forma sigilosa e não serão usadas para nenhum outro propósito que não seja o da pesquisa.

Caso deseje receber uma cópia do trabalho final basta indicar o seu endereço de e-mail no espaço em branco abaixo:

e-mail: \_\_\_\_\_

Atenciosamente

\_\_\_\_\_  
 Profa. Hélène Bertrand  
 Orientadora

\_\_\_\_\_  
 Angilberto Sabino de Freitas

Autorizo a gravação da entrevista

\_\_\_\_\_  
 Prof(a).

<sup>1</sup> Esse era o título antes do processo de análise. Conforme expus ao longo da tese, o início da investigação não estava muito claro o que eu iria encontrar nos dados.

## **ANEXO 2 – Roteiro de perguntas – Primeiras entrevistas.**

**O roteiro abaixo apresenta as questões básicas que serviram se apoio para iniciar a investigação**

- Poderia descrever sua visão sobre a EAD o *e-learning*?
- Poderia me descrever o processo de implementação do e-learning aqui na escola?
- Qual sua percepção sobre a sua utilização do *e-learning* dentro das escolas de gestão?
- Que motivadores levaria as escola de gestão a adotar o e-learning em seu modelo de ensino e aprendizagem?
- Sob o ponto de vista estratégico, como a escola vê o e-learning?
- Como você avalia o fenômeno em relação aos indivíduos (professores, alunos, administrativos e etc.)?
- Qual a sua expectativa para o futuro?
- Quando se fala de e-learning, se fala de inovação. Como você avalia o o processo de difusão do e-learning na sua organização?

### **ANEXO 3 – Roteiro de perguntas – Últimas entrevistas.**

Este roteiro já é uma investigação mais direcionada onde buscou-se validar as categorias para refinar o modelo final. Foi aplicado nas últimas entrevistas realizadas em janeiro, fevereiro e março de 2009.

#### PERGUNTAS GUIAS PARA AS ENTREVISTAS

##### **Início do processo**

1. Que início você considera que deu início ao processo?
2. Poderia descrever a implementação de forma detalhada? Poderia me dar exemplos?
3. Que dificuldades encontrou? Como lidou com elas? Poderia me dar exemplos?

##### **Incongruência**

1. Em sua entrevista anterior você colocou que o papel do gestor é administrar culturas. Poderia falar um pouco sobre isso?
2. Poderia me descrever como evoluiu a atitude das pessoas ao longo do processo? Que tipo de ações foram tomadas para lidar com essas reações? Poderia me dar exemplos?
3. Olhando exclusivamente para a escola, em termos de infraestrutura e de seu modelo organizacional, como você avalia as medidas que foram feitas para lidar com esse aspecto? Que tipo de mudanças ocorreram em função da implementação? Poderia me dar exemplos?

##### **Catequese**

1. Poderia me detalhar o que significa o processo de catequese?
2. Que tipo de estratégias usou?
3. Como essa catequese se relaciona com a postura da escola em relação ao *e-learning*?
4. Como você avalia a catequese do processo ao longo do processo? Poderia me dar exemplos?

##### **Adaptação organizacional**

1. Como você definiu a estrutura de suporte? Com base em que ela foi definida?

2. Como a escola se capacitou organizacionalmente para lidar com o *e-learning*?
3. Que tipo de política para a tecnologia foi adotada?

**Contexto interno**

1. Como você descreveria o comprometimento dos indivíduos ao longo do processo? Como você relaciona esse comprometimento com a implementação e que ações foram tomadas? Poderia me dar exemplos?

**Contexto externo**

1. De que forma a tecnologia influenciou o processo? Qual a relação com as medidas que foram tomadas?
2. Como a legislação afetou o processo? Poderia me dar exemplos?

**Alinhamento e disseminação**

1. No processo de implementação, como a escola definiu seu posicionamento em relação ao *e-learning*? O que influenciou esse posicionamento? Que medidas foram tomadas?
2. De que forma o posicionamento adotado se alinha com os objetivos da escola? Há discordância? Como você lidou com isso? Poderia me dar exemplos?
3. Você considera o *e-learning* implementado na sua escola? É algo institucionalizado? Poderia me dar a sua visão do processo?

## ANEXO 4 – Entrevista do respondente G (escola 6)

A título de contextualizar as experiências expostas, disponibilizo uma das entrevistas completa para ajudar o leitor a compreender o processo de implementação. Foram excluídos elementos que pudessem identificar a instituição de origem do entrevistado.

### 7° ENTREVISTA

Entrevistado G, Gestor de e-learning - parte de tecnologia - escola {6} –. Entrevista realizada no Rio de Janeiro, via Internet, usando o Adobe Connect, no dia 05-08-2008, iniciada às 14:00 e com término às 15:10. Duração: 01:10

P: (0:04) Deixa eu te dizer mais ou menos o que eu estou fazendo com a minha tese. Eu estou estudando o fenômeno do e-learning. Quando estou falando de e-learning estou falando de tecnologia, de como a escola de negócio toma a decisão de implementar o e-learning e como é que ocorre o fenômeno da implementação como inovação e da difusão dentro das organizações. Eu estou conversando com pessoas que são ligadas diretamente à questão da gestão do e-learning nas escolas de negócios, ou seja, os diretores envolvidos e os gestores da área. No caso, essa é a minha amostra, você está entrando como gestor da área.

**Entrevistado:** Com exceção ao coordenador, ao gestor do núcleo de aprendizagem virtual, que é o núcleo responsável pela Educação a Distância na escola de Administração de Administração, mas ela é uma das primeiras ou a segunda maior e dentro da Educação a Distância ela se destaca junto a faculdade de Educação como também ao setor de informática, mas realmente é mais nós e a faculdade de Educação que estamos nos destacando nessa área. Estamos inovando mais nessa área, abrindo caminhos, espaço nessa área.

P: (1:52) A primeira coisa que eu queria explorar, a primeira pergunta é o seguinte: quando a gente fala de e-learning, se a gente olhar para o ambiente externo da escola, a gente vê que está acontecendo uma série de mudanças. Queria saber a sua opinião, como você vê as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo, que tipos de mudança você percebe e como essas mudanças influenciam a escola de negócio a tomar uma decisão de implantar o e-learning no seu ambiente de ensino.

**Entrevistado:** (2:34) Eu acho que não é uma percepção assim tão clara, tão uniforme, coerente dentro da escola. Junto a professores, aos servidores, isso é uma constante, ou seja, é uma batalha a definição do que era correto ou não tendo presente o que acontece no ambiente. Não é uma visão única entre nós professores. Há diferentes visões, posições, percepções, alguns mais arrojados, outros muito mais conservadores, que nem conseguem propriamente perceber o que está ocorrendo.

Nós estamos nesse campo há uns 10 anos, desde 1998. Inicialmente foi o professor F., um colega meu, que foi designado para explorar o que estava ocorrendo no campo da Educação a Distância. Foram ver, verificar, pesquisar diferentes experiências que estavam ocorrendo.

Aqui, no caso, na época era a CRT, que hoje é Brasil Telecom Também se foi verificar o que estava ocorrendo, se eu não me engano, no Senac, na época, na UFSC... e também se ouviu opiniões de pesquisadores. E aí nós optamos por um caminho que não era das grandes salas de teleconferência, mas que se usasse basicamente a internet. Até isso vinha ao encontro das nossas possibilidades, não tínhamos muito recursos.

Também não sabia, não se tinha clareza em relação ao mercado pela frente, porque uma parte das receitas da escola, nós recebemos os nossos salários, mas boa parte do funcionamento da escola depende de recursos que vêm de fora. As tecnologias que estão lá escolhidas, há muitos recursos, inclusive a segurança da escola, recursos no cotidiano, servidores, que são mantidos por recursos extras. Então nos dependemos também bastante de cursos que são oferecidos, em relação aos quais há overheads.

E há também uma certa visão de que isso pressiona por uma renovação, uma inovação dentro do contexto da escola. Então a gente está, de certa forma, sempre atento ao que acontece no mercado.

Essa percepção de que estava ocorrendo uma transformação em relação às tecnologias na modalidade de aprendizagem nós começamos a perceber lá em 98, em 2000, em função de experiências da minha ligação com sites de internet.

Na época eu já trabalhava bastante com webplus (????). Então eu fui designado para ser o coordenador do núcleo de aprendizagem virtual. Começamos inicialmente explorando pequenos cursos de extensão, até que em 2001, 2002, nós já começamos a tentar aprovar um curso de especialização.

Mas o que nós enxergávamos, nós, um grupo pequeno, não dá para falar em nome dos setenta professores, mas aqui, se eu me lembro, eram três ou quatro professores, nem todos dentro da escola, nós percebemos que para nós chegarmos a atuar junto aos municípios, na área de ensino, na área de pesquisa, principalmente de educação, na área da administração pública municipal, nós precisávamos fazer diferente do que se fazia na época.

Os próprios municípios resistiam em pagar diárias para vir à capital, as próprias passagens eram relativamente caras. Nós víamos que era o momento, a oportunidade para se começar a trabalhar com cursos a distância, principalmente de extensão, voltados para administração pública municipal.

Nós tivemos uma experiência bastante ilustrativa em novembro de 2001, que eram mais de cem servidores, de diferentes municípios do RS. Aquela experiência nos marcou bastante. Era um grupo de quatro professores, que ainda hoje atuam na área de Educação a Distância. Nós somos ainda muito arrojados nesse campo, no sentido “nós inovamos, tentamos inovar bastante”. Eu, o fulano principalmente, mais um outro professor. Mas aquela experiência foi muito importante porque nós percebemos os impactos, as mudanças que poderiam ocorrer com o ensino a distância.

Algumas experiências, algumas referências feitas durante o curso, nós vamos encontrar servidores de diferentes municípios trocando informações e conhecimentos entre diferentes municípios, e isso nos chamou muito a atenção. Os chats usados na época, nós achamos que eram muito construtivos, mais até que dentro dos ambientes presenciais. Assim, nós começamos a trabalhar mais intensamente nessa direção. Mas nós não tivemos apoio de outros professores naquele momento para transformarem seus materiais de ensino do presencial para a distância.

E aí o curso de especialização já se abre, tendo que havia sido aprovado em novembro, dezembro, pelo MEC. E na época você precisava de autorização especial, mas não conseguíamos ter segurança de que os demais professores fariam a transformação dos seus materiais, que realmente incorporariam aquele grupo de professores no ensino a distância. Havia uma certa insegurança, ou até mais do que isso, um descrédito em relação às possibilidades da Educação a Distância, porque no ensino a distância a gente vem sempre com uma certa inércia. O ensino presencial tinha dado bons resultados históricos para a escola de Administração. Nós tínhamos cursos bastante concorridos com valores bastante bons em si. Então, para se abandonar um modelo e passar a trabalhar com outro, sem uma segurança, sem uma visão clara, obviamente os colegas não embarcaram nesse desafio. Então nós ficamos 2, 3 anos trabalhando com pequenos cursos de extensão, a distância, trabalhando bastante na plataforma que nós sabíamos que precisava de desenvolvimento.

(10:33) Nós ficamos 2, 3 anos sem propriamente evoluirmos muito, nós não tínhamos muita receita também para trabalharmos com técnicos na evolução da plataforma, como também não conseguimos iniciar propriamente o curso de especialização a distância.

Mas em 2005 nós achamos que era o momento em que se precisava entrar no campo, ensinar, até percebendo o que estava ocorrendo ao redor, percebendo um pouco o que estava ocorrendo em relação a nós mesmos, no sentido, percebendo que os cursos presenciais estavam tendo crescentes dificuldades para se viabilizarem.

Menos demanda ocorrendo, como também as pessoas [estavam mudando]. Não é só a tecnologia que estava mudando. A tecnologia estava evoluindo muito, nós estávamos melhorando a própria plataforma. O MEC na época se impressionou bastante com nosso vídeo chat, com a plataforma, o desenho, a capacidade de interação, os recursos que existiam. Mas eu acho que externamente também as pessoas percebendo a tecnologia disponível. Mas também o ambiente se tornando mais seguro, isso fez com que as pessoas se recolhessem mais e se tornassem mais resistentes para fazerem cursos presenciais que tivessem de ir à aula à noite ou aos finais de semana.

A gente percebia que não era em função de que apenas o ensino mudava, porque a percepção das pessoas começou a mudar no sentido a não aceitar mais aquele modelo presencial, em que se tinha que viajar, gastar tempo, deslocamento, achar estacionamento, chegar ao local das aulas com insegurança, a volta à noite, principalmente para as mulheres, é um grande problema à noite, a questão da segurança. Então os cursos presenciais começaram a ter maior resistência, uma diminuição de pessoas, em função do novo ambiente, do novo contexto.

Nesse sentido nós sempre tivemos muito otimismo em relação às possibilidades da Educação a Distância em função de pequenas experiências anteriores, mas vislumbrando que esse campo virtual da internet realmente supriria deficiências, colocaria melhores recursos à disposição e preencheria essa lacuna de chegar mais às pessoas com uma possibilidade de aprendizagem.

Em 2005 nós tivemos a notícia do interesse do Banco do Brasil de ter parceiros que oferecessem, que fizessem parte no projeto de oferecer um curso de especialização aos seus servidores. Nós achamos que isso seria importante porque era um recurso que iria amadurecer melhor toda a nossa estrutura, tanto pessoal, acadêmica, pedagógica, quanto o modelo de ensino a distância, como também isso traria possibilidades para nós melhorarmos a nossa equipe de desenvolvimento e com isso evoluirmos, desenvolvermos e completarmos melhor a nossa plataforma que nós acreditávamos, e ainda acreditamos, que era um diferencial em relação a outras na época. Falava-se muito do Teleduc. O moodle não era muito citado na época. E nós acreditávamos que a nossa contribuição, o nosso modelo tecnológico era interessante e poderia amadurecer com esse curso do Banco do Brasil.

E aí, de fato, por nossa sorte, esse curso atrasou um pouco, dando tempo de nós completarmos melhor a versão da plataforma. Começou em novembro ao invés de começar em agosto, setembro, e isso foi uma boa oportunidade para realmente tornar a plataforma melhor.

É interessante que os professores eram muito céticos. De mais de 40 professores da pós-graduação, eu diria, nem dez acreditam nesse sistema. Mas o curso do Banco do Brasil, que era um curso de pós, que precisava organizar equipes de professores e que professores com respectivos tutores fez com que os professores lentamente se envolvessem mais intensamente, como também são as respectivas equipes que eram equipes de tutores, mestrandos e doutorandos.

Em resumo foram se formando gerações de equipes de várias disciplinas que acabaram convencidas da possibilidade do ensino na modalidade a distância. Foi um curso que impactou bastante culturalmente os nossos professores.

P: (16:15) Você falou do impacto da cultura. Eu queria que você fosse um pouco mais a fundo e falasse de exemplos, de como foi esse processo, desse impacto cultural dentro da organização.

**Entrevistado:** (16:37) Cada um carrega sempre uma certa inércia cultural. Nós acreditamos nos valores em relação aos quais a gente tem experiência de vida. Às vezes os sucessos em certa época da vida também se tornam dificuldades em momentos posteriores. Por isso largar experiências positivas e aceitar outras diferentes é um processo bastante penoso para muita gente.

Então nós tivemos vários professores, posso aqui citar a área de Finanças, a área de Marketing, que não haviam tido contato ainda com experiência em Educação a Distância, cursos maiores em Educação a Distância. Talvez tivessem ouvido falar de pequenas experiências em cursos de capacitação, extensão, e mesmo especialização, mas pequenas.

E esse curso do Banco do Brasil exigiu que as equipes realmente se colocassem em ação, de uma forma articulada, planejada e intensa. E isso fez com os professores pensassem em diferentes soluções. Transformassem seus materiais presenciais para materiais de melhor qualidade, mais objetivos. As disciplinas tinham que ser melhor preparadas, organizadas dentro de diferentes tempos, cronogramas, ciclos. Eram ciclos semanais, cada dia da semana com certa atividade. Isso fez com que os professores incorporassem, para assim dizer, um modelo, uma tecnologia de aprendizagem.

E como também isso foi razoavelmente bem pago, em relação aos próprios cursos presenciais, no curso a distância o professor tinha a sua frente 600 alunos. Claro que com bastantes tutores, mas a responsabilidade, o vulto do empreendimento era bem maior do que no ensino presencial. Isso fez com que, uma vez que as experiências foram sendo positivas, com bom apoio tecnológico da equipe de administração, os professores foram se convencendo de que era um sistema viável de ser levado à frente.

Aos poucos, à medida que eles foram fazendo as apostilas, gerando os materiais, os exercícios, tendo experiências positivas, também as percepções e as inseguranças deles foram sendo melhor resolvidas de maneira que no cotidiano percebeu-se que eles passaram a apostar melhor nessa modalidade como uma modalidade até mais profissional, no sentido de que ela é mais empreendedora, com maior vulto, com maior responsabilidade. Então ela gera uma percepção de um comprometimento, de uma responsabilidade profissional maior.

(20:10) Aos poucos isso foi sendo transposto, esse modelo mental de tal maneira que os professores, pelo fato deles saberem trabalhar mais na retaguarda, no sentido de serem organizadores, líderes de equipe, não lá na frente como soldados, mas como coronéis, generais, preparando suas turmas pra ir à frente, preparando melhores materiais, mais criativos, diferentes, no sentido mais virtual do que lá na frente do quadro negro, no sentido mais estratégico fez com que, aos poucos, eles percebessem que esse modelo era muito mais profissional do que dar aula quinze sábados, uma turma a cada vez.

Então eu acho que essa foi uma percepção importante. A efetividade da Educação a Distância pode ser bem maior, mais impactante. Você pode gerar mais efeito do que se fosse ensino presencial frente a uma pequena turma. Tanto assim que depois dessas várias experiências, certamente os professores tem hoje mais resistência de darem tantas aulas, sexta, sábado, ou mesmo dias de semana à noite, uma aula dessas [presencial], do que dar aula para turmas grandes, várias turmas ao mesmo tempo na Educação a Distância. Uma percepção de que o negócio da educação a distância é mais profissional quando ele é de maior porte, de maior vulto.

É claro que temos tido experiências de Educação a Distância pequenas, com menos gente, aulas mais diretas, e que também são bastante efetivas. Mas o que realmente mudou a cultura foram os cursos de maior porte.

Nesse caso cito o curso de especialização do Banco do Brasil, como também a graduação de Administração a distância, que nós estamos agora, estamos mais ou menos na metade, mais ou menos 20 disciplinas já foram desenvolvidas. E foram 20 equipes, considerando equipe de professores. Cada disciplina geralmente com mais de um professor, com respectivos tutores, que foram acreditando nesse novo modelo de aprendizagem. Isso implica numa mudança de parte de cultura em relação a modelos de aprendizagem numa escola de Administração.

Outro aspecto que foi tomando conta, se tornando presente na Educação a Distância é que os instrumentos, o ambiente, no caso a nossa plataforma, mas poderia também ser a plataforma Moodle ou outra, tem uma estrutura virtual, um ambiente virtual que nos permite trabalhar de uma forma mais completa, no sentido de que não é só no ambiente de aula. Nós usamos a plataforma, bastante professores hoje na escola, dos 70 professores, 50 utilizavam a plataforma como apoio ao

ensino presencial. Isso também foi um aspecto importante, a plataforma atuando como apoio complementar ao ensino presencial.

(24:50) A plataforma tem mais recursos do que apenas o recurso da sala e do giz numa sala de aula. Nós já trabalhamos com data show há bastante tempo, mas trabalhando com apoio de uma plataforma, os recursos, o ambiente todo é muito mais completo. Então a gente tem disponibilização de conteúdos fora da sala de aula presencial. Os alunos podem interagir por fora. Existem exercícios, exercícios online. Alguns professores descobriram, por exemplo, que em vez de se fazer provas, que depois os professores se cansam de corrigir, é melhor fazer uma prova inteligente. Gasta mais tempo preparando, mas disponibiliza em uma forma de uma prova online. Isso é mais fácil, não é tão cansativo no papel do professor, principalmente quando as turmas são maiores.

Como também, ao invés de ficar recolhendo papéis, distribuir, fazer os alunos tirarem xérox, coloca tudo num ambiente e os alunos ficam interagindo. Eles têm o correio. Qualquer aviso, se o professor não puder vir algum dia, vai chegar atrasado ou ocorreu algum imprevisto, ou quer dar alguma tarefa adicional. Os recursos de comunicação são muito mais completos, isso é muito interessante, muito mais positivo para o professor, como também para os alunos, que acabam ficando muito mais seguros e aprendendo com muito mais recursos e instrumentos do que apenas naquele período da sala de aula presencial.

Faz também com que os alunos sejam menos estressados, porque se acontece de eles chegarem atrasados e perderem uma aula, não perderam uma aula presencial. Mas se eles estão presentes num ambiente virtual eles acompanham de qualquer forma tudo o que acontece ali. Com muito menos material, papéis em si.

Da parte dos professores existe um impacto de que nós precisamos cada vez mais melhorar os materiais. Nós passamos a desenvolver um acervo de materiais virtuais de melhor qualidade, com melhores links. Então tem recursos, tem internet, resumo. O ambiente virtual é muito mais dinâmico, fluxo e vivo do que o ambiente conservador presencial. Isso fez com os alunos passassem a ter uma expectativa em relação às aulas presenciais de que seus professores passassem a utilizar o ambiente virtual como apoio ao ensino presencial.

E é nesse sentido que uma boa parte do embate de transformação vem pelo próprio uso da plataforma como apoio ao ensino presencial. Isso é uma corrente que vai se alastrando dentro da escola. A escola utiliza bastante, mas deveríamos usar muito mais o ambiente virtual como apoio ao ensino presencial.

Há muito o que fazer nesse campo. E nesses 8 anos, em que se está na Educação a Distância e utilizando o ambiente virtual como apoio ao ensino presencial se caminhou, mas se poderia ter caminhado mais. Mas tem um caminho interessante, muito mais concreto, pela frente.

Outra consciência que vem se somar nesse sentido é a de que o professor não é mais onipotente na estrutura de uma instituição de ensino. Isso é pouco difícil de fazer ocorrer. Os tutores são importantes, os professores auxiliares passam a ser importantes no desenvolvimento dos materiais, do ambiente de aula. E também a equipe intermediária de apoio tecnológico que ajuda a dar idéias, desenvolver exercícios, ajuda a introduzir os professores no ambiente tecnológico. Essa equipe, para ser efetiva, precisa ser capacitada, ter boa desenvoltura. Não pode ser simplesmente bolsistas que toda hora muda.

Então uma consciência que está dentro da mente batendo no pensamento dos professores é de que nós precisamos de uma estrutura intermediária mais desenvolvida, mais capacitada, que ela é além de estratégica, para que os professores possam ter um rendimento maior, maior intimidade com o desenvolvimento de seus materiais, principalmente materiais mais criativos.

P: (30:20) Eu queria explorar um pouco a questão do e-learning entrando na organização. Como é a transição de uma cultura presencial, tradicional, para uma cultura de e-learning? Como tem sido, na escola de Administração, como tem sido esse processo? O que a organização tem feito pra que consiga fazer essa migração do modelo tradicional para o modelo baseado em tecnologia, que no

caso é o modelo baseado em e-learning, apoiando todos os processos, seja a distância, seja no próprio ambiente de sala de aula presencial?

**Entrevistado:** (31:05) De fato isso é um embate. Isso não é uma estratégia claramente definida de forma unificada pelo corpo de professores. São embates, tem avanços, recuos, um puxa pra cá, outro puxa pra lá, mas o maior número de experiências positivas vai puxando o grupo para uma certa orientação mais a favor da Educação a Distância.

Algumas experiências bem sucedidas acabam gerando esse impacto positivo, mas há críticas, inclusive internamente. Alguns professores questionam até que ponto a tecnologia deve ter alguma primazia, pois ela vem conquistando algum espaço, até mesmo físico dentro da escola. Os equipamentos se tornam mais visíveis e isso de certa maneira incomoda a percepção de uma boa parte de professores que não aceitam esse modelo de ensino em si. E acabam nem entrando, nem aceitando que a escola opte por esse caminho, porque é um caminho tecnológico e para muitos não é um caminho bem claro, porque eles não têm muito contato com a tecnologia, não são adeptos à tecnologia.

Geralmente essas transformações vem mais pelas turmas novas. São principalmente os mestrandos, doutorandos, novos professores ou outros que já tinham contato com informática que acabam puxando a frente. E muitas vezes são experiências que acabam sendo percebidas como ajudando bastante no processo de ensino.

Eu me lembro aqui de um recurso, como já me referi há pouco, que permite fazer prova online. Ao invés de professores ficarem dias corrigindo as suas provas dissertativas de seus alunos, o fato de poderem oferecer provas online bem preparada, criativa, fez com que isso se tornasse uma experiência muito positiva. Isso são pontos a favor de uma inovação.

Também outra experiência, por exemplo, um professor está conseguindo falar com colegas em São Paulo usando esquema semelhante a este que estamos usando agora [a minha entrevista pela internet], que permite reuniões virtuais. Ele conseguiu fazer reuniões com sua equipe, com seu grupo de colegas de São Paulo. Então essa é uma experiência que ele passa a apostar para o sucesso no apoio tecnológico da plataforma. Outro professor consegue falar com seus colegas pesquisadores de outros países, também conta bastante apoio. Outra professora conseguiu estabelecer um ambiente de interação com outros pesquisadores do Brasil e do Uruguai. E por isso também teve financiamento para esse projeto. Foi uma experiência muito positiva. Outras experiências com ministérios federais, de capacitação, de servidores para trabalharem com financiamento com o projeto do SUS ou com a rede de segurança alimentar. São experiências positivas que acabam trazendo também recursos, equipamentos, mais pessoas capacitadas. Resumo: são experiências percebidas como positivas. Então isso acaba trazendo pontos pra esse modelo tecnológico de aprendizagem.

Enquanto isso outras experiências em cursos presenciais que já tinham mais alunos estão tendo mais dificuldades para serem operacionalizados. Essas são experiências que pressionam no sentido negativo contra o ensino presencial, deixando espaço para outros formatos mais pautados no ensino a distância. São experiências positivas em relação à Educação a Distância, como também negativas em relação ao ensino presencial, que acabam favorecendo a formação de uma idéia orientada mais positivamente em favor da Educação a Distância.

Mas isso é um processo lento. Constantemente a gente tem que dizer o que está sendo feito, todos os custos que estão sendo expedidos, quais são os ganhos que se estão obtendo, não só ganhos financeiros, mas também em termos de efetividade do ensino. Até que ponto esses cursos conseguem formar gente, trazer satisfação aos alunos e aos professores na escola? Então é um somatório de coisas que vai trazendo apoio a essa nova modalidade de aprendizagem. Muitas vezes com bastantes dúvidas que constantemente precisam ser esclarecidas. As pessoas tem que ser informadas adequadamente.

P: (37:20) Quando a gente olha para o mercado externo, olhando mais a fundo, que outros aspectos você conseguiria enxergar que motivaria uma escola de negócios a tomar a decisão de adotar o e-learning na sua organização?

**Entrevistado:** (38:24) Acho que isso também depende da percepção que cada professor tem dentro da instituição. Eu sou uma opinião dentro um conjunto, e o conjunto é que vai buscando um certo consenso. A nossa escola de Administração tem uma boa história de inovação, de empreendimento e sucesso. Então assim que ela vem qualificada junto à Capes. Ela é tida como tendo uma história de sucesso. Não pode ser uma história fictícia [acredito que se referindo ao processo de mudanças tecnológicas]. A gente tem pé no chão, no sentido de que se a gente é administrador, empreendedor, efetivamente tem que estar a frente em vários campos, seja na academia, no conhecimento, na pesquisa, na tecnologia, no saber fazer. A gente não pode deixar que as coisas aconteçam passivamente.

O meu modo de lidar é colocar a mão na massa, no sentido de tentar inovar e não ficar parado. De estar no estado da arte e estar lá na frente. Mesmo naquilo que é tradicionalmente considerado como espaço muito próximo do que é uma empresa em si.

Quando nós usamos uma tecnologia, quanto desenvolvemos uma plataforma, que foi um empreendimento bastante complexo, não foi um empreendimento meramente de pequena experimentação acadêmica. Nós fizemos uma plataforma que tem uma responsabilidade grande. Nós nos envolvemos com projetos grandes. Nós cumprimos e estamos assumindo outros projetos maiores ainda, que estão em negociação.

Então a gente se enxerga como empreendedor profissional de grande responsabilidade. Isso implica em assumir riscos e ter uma visão bastante profissional em relação ao que acontece, no sentido de nós nos percebermos como uma escola que faz as coisas na área do ensino e da tecnologia da melhor forma possível. Não é um ensino faz de conta, mas um ensino que pretende ser profissional, que valha a pena, tanto para o graduando, como para o mestrando e doutorando. Também para egressos de empresas de porte, que atuam, seja localmente, mas muitas vezes regionalmente, no Estado, no país e no mundo.

Então a gente tem que se enxergar como oferecendo um ensino que tenha grande impacto em si. As soluções tem que estar no estado da arte. É nesse sentido que nós nos enxergamos.

Os nossos projetos tem a ver com o meu trabalho. São no sentido de aceitarmos os desafios maiores possíveis na área de ensino. E com a maior desenvoltura e profissionalismo possível. Nós não atuamos fazendo parte de uma universidade federal conservadora, antiga, faz de conta. Nós estamos no ambiente competindo arrojadamente, tentando oferecer soluções para mentes arrojadas e inovadoras. Isso tem a ver com tudo aquilo que a gente se diz e com aquilo que a gente usa. Nesse sentido implica a própria tecnologia, o nosso cotidiano, usando tecnologia mais avançada possível, dentro das condições do que a gente pode fazer.

Nós enxergamos o mercado um pouco assim: nós queremos estar lá na frente. Nós sabemos que tem outras universidades, sejam públicas, sejam federais, que estão andando de uma forma muito arrojada, mas não podemos perder a frente. Nesse sentido que nós nos enxergamos como estando lá na frente em termos de inovação, tecnologia, em termos de idéias. A Educação a Distância vem em apoio a essa orientação.

P: (43:39) Você diria que existe dentro da organização a cultura do e-learning implantada ou ainda falta muito para dizer “nós temos uma cultura de e-learning”? E gostaria que você falasse sobre o que facilitou ou que dificultou esse caminhar de se implantar um processo de e-learning dentro da escola.

**Entrevistado:** (44:06) De fato nós estamos em processo. Não diria que já somos uma organização com o e-learning. Nós temos condições, temos uma turma bastante avançada [grupo de professores e profissionais envolvidos com e-learning], soluções bastante avançadas, criativas, inovadoras. A gente tem uma capacidade de perceber soluções que estão adiante do tempo.

Mas também nós temos uma boa turma que vem lá de trás, que não acredita propriamente nessas idéias avançadas e arrojadas [professores resistentes a mudanças]. Até porque elas tem várias implicações, inclusive riscos financeiros, ou também acadêmicos a vencer.

Esses avanços não são tão tranquilos. E a turma não anda coesa. Isso é uma constante discussão de qual é o melhor modelo. E vai se avançando pouco a pouco, tateando, vendo o que se fez, avaliando, principalmente as experiências mais positivas, para então fazer uma média e ir avançando com certos cuidados. Às vezes deixamos avançar, arrojado um pouco mais, mas em outro momento tentamos segurar um pouco também.

Então eu diria que estamos em processo, não somos ainda como uma organização de e-learning. Nós precisamos fazer ainda internamente a lição de casa, no sentido de transformarmos a cultura de uma parte do conjunto de professores, como também mestrandos, doutorandos, servidores. Nem todo mundo aposta claramente a favor da Educação a Distância.

P: (46:00) Que tipo de resistência você percebe nesse grupo que não se mostra a favor da iniciativa?

(46:13) Muitas vezes não é muito fácil se dizer claramente aonde queremos chegar. Até porque a nossa opinião, do grupo mais arrojado, em termos de Educação a Distância, ela não é tão facilmente assimilada. Há embates internos, são diferentes pressões, diferentes disputas de poderes, de idéias, de pedagogia, de modelos pedagógicos. Isso não é claro nem mesmo dentro das equipes técnicas.

Por exemplo, nós apostamos, nós construímos a plataforma segundo o enfoque sistêmico e isso implica na compreensão de um conjunto de idéias, mas essas idéias são abstratas. Você não consegue transportar isso para dentro da cabeça, do pensamento dos professores, e mesmo às vezes dentro da própria equipe. São mudanças que vão se consolidando à medida que elas vão deixando resultados positivos.

Há poucos dias o nosso próprio técnico do nosso grupo retornou de Brasília dizendo:

Técnico: pôxa, mas eu cheguei lá no ministério, nós usávamos a plataforma, outros usavam outra plataforma. Quando eles viram nosso foco sistêmico, eles perceberam que eles também poderiam usar esse enfoque sistêmico.

Interessante que ele mesmo [o técnico] era cético em relação às possibilidades e ao diferencial da nossa plataforma em relação a essa outra plataforma.

Então muitas vezes, você tem que ter oportunidade da experimentação, da visualização, da materialização. Se nem o meu técnico, que só agora percebeu isso, como experiência prática, se ele não tinha percebido, como é que a gente pode querer que os professores apostem numa idéia que o colega colocou, mas que ele precisaria enxergar melhor, materializado.

São mudanças que ocorrem à medida que são colocadas em prática, que são percebidas, são bem sucedidas. É um processo gradativo, não cai do céu. E também o processo todo é dinâmico.

Há cinco anos nós estávamos fazendo comparações com Teleduc. Hoje se faz comparação da nossa plataforma com o Moodle. Mas são estratégias de jogo diferentes. Não necessariamente todo mundo torce por uma certa estratégia. Ela vai ser sucesso na medida em que ela trouxer constantemente resultados positivos em relação a outras que acabam não sendo bem sucedidas. Então isso é um processo de evolução, de desenvolvimento constante.

Poderia até faltar fôlego para completar mais, avançar mais a estratégia da nossa plataforma com enfoque sistêmico. Estamos na batalha acreditando que temos uma idéia bastante evoluída, mais do que a outra plataforma muito em voga [Moodle], mas precisa ter sustentação técnica, financeira, de idéias numa instituição. Então é uma batalha que tem várias frentes e muitas vezes não é fácil, ainda que você tenha a certeza de que essa é a melhor estratégia disponível, mas ela somente será a melhor se conseguirmos impor pela prática, pelas sucessivas experiências.

É um embate constante, nada é tranquilo. Estamos constantemente justificando, fazendo avanços. Nada é propriamente tranquilo. Se isso não está tão tranquilo para nós, como isso vai estar na cabeça de diferentes professores de diferentes áreas, diferentes origens, muitas vezes nem tiveram contato com informática, com tecnologia. Então não é fácil você fazer com que uma equipe pense

homogeneamente numa direção, a um certo ideal. Isto envolve um trabalho constante, várias pequenas estratégias do cotidiano.

P: (51:36) Existe um programa de capacitação docente para treinar esse corpo docente no sentido de entender como usar as ferramentas, o que é Educação a Distância... como isso é passado este conhecimento para os professores?

**Entrevistado:** (51:58) Isso é bem interessante porque dentro de uma instituição, como a gente diz, “casa de ferreiro, espeto de pau”. Nós temos desenvolvido cursos de capacitação de uma forma muito mais fácil, por exemplo, em ambientes de tribunais de justiça, em que nós temos alunos que são desembargadores. Inclusive nós tivemos um aluno, desembargador aposentado, mas professor de uma área jurídica, que foi muito dedicado e não questionava propriamente as nossas idéias. É mais fácil nós ensinarmos a desembargadores do que ensinarmos a colegas de trabalho. Porque aí entra a questão de estarmos no mesmo ambiente, questões de poder, de aceitação mais fácil, o que o outro coloca.

O que tem acontecido é que temos tido boa receptividade a nossos cursos. Por exemplo, eu normalmente coordeno [acho que é um programa de capacitação docente], porque já lido com Educação a Distância há 10 anos, mas também participam dois doutores da área de informática na educação, como também um doutorando, de informática da educação. Uma doutoranda que é bem reconhecida na escola de Administração. Nos temos uma equipe bastante variada, com uma boa experiência e conhecimento na área de Educação a Distância. Nós temos dois doutores, pelo menos, na informática da educação, que sempre trabalharam com Educação a Distância, que trabalham a anos com EAD. Nós temos uma boa equipe. Nossas aulas tem sido muito bem recebidas em ambientes, como eu falei, de tribunais de justiça, e em outros lugares, mas mais dificilmente dentro do próprio ambiente da escola de Administração junto a colegas. Agora que se tem tido uma certa possibilidade de discussão de questões pedagógicas junto a tutores, mestrando e doutorandos e um ou outro professor. Mas não é muito fácil porque nós somos colegas e é muito difícil que um colega ensine outro colega.

Então a própria escola de Administração, pela sua cultura, nunca teve cursos de formação de professores propriamente dito. Isso é um aspecto novo da Educação a Distância, no sentido de que o ensino é diferente. Nós temos que aprender a levar a aprendizagem numa modalidade diferente.

As implicações da Educação a Distância são diferentes das implicações do ensino presencial. Você tem que saber o que se passa num modelo pedagógico voltado à Educação a Distância, e o outro ao presencial. Quais são as implicações, como é o comportamento, como é fórum, chat, como são as avaliações, os exercícios? São várias implicações diferentes das que ocorrem no ensino presencial.

Como é um bom vídeo? As vezes tem professores que falam horas. Não é uma estratégia boa de Educação a Distância. São implicações que são diferentes, mas isso precisa ser discutido. E não é fácil nós aceitarmos, dentro de uma escola de Administração, nossos professores, nossa estrutura de pessoa, nós não aceitamos facilmente “aprender” a como ensinar ou como levar a frente a aprendizagem em Educação a Distância. Nós achamos que nós sabemos a priori. Depois de dois anos transcorridos no curso de graduação a distância, agora que foi aceita a implementação de cursos de capacitação de tutores e professores. Mas que basicamente ainda teve a presença de tutores.

Então é um processo que vai levar algum tempo até todos perceberem que é muito interessante nós aprendermos como é ensinar de fato num ambiente de Educação a Distância. Essa discussão tem novidades e estratégias interessantes. É interessante aprender estratégias de aprendizagem. A efetividade vem muito de boas estratégias, mas nós não aceitamos isso a priori.

P: (57:35) Como você enxerga a questão do apoio institucional ou do apoio da direção nesse processo de implementação? Falando da experiência que você teve aí na sua escola, como é que você vê isso, essa relação com o sucesso ou não da implementação do e-learning dentro da escola?

**Entrevistado:** (58:08) De fato eu falei antes que numa instituição, como a escola de Administração, o contato com o trabalho cotidiano é historicamente um contato com o ensino

presencial. Então a direção, no caso o próprio diretor, ele é uma pessoa que tem razoável entusiasmo pela Educação a Distância.

Mas as orientações dentro de uma instituição dependem de um somatório de idéias. Muitas vezes as pessoas mais próxima, nem é professor em si, mas o pessoal, por exemplo, que lida com a assessoria, com a área financeira, as experiências deles são ligada a cursos presenciais. Então a pressão para que a escola não mude de rumo é normalmente grande. As dicas, as indicações são para que ela repita sua trajetória passada. Por isso que uma mudança mais radical, como você precisaria, é mais difícil, porque há uma inércia, uma resistência na estrutura como um todo. Não é dos professores apenas, mas da estrutura como um todo.

Essa mudança é gradativa. De repente devia ter sido mais rápida do que ocorreu. Talvez você tivesse que ter tido uma estratégia mais radical em direção a Educação a Distância, a uma tecnologia de base mais intensa, mas não ocorreu.

A escola é bastante inovadora, mas provavelmente ela devesse ter corrido mais ainda. Mas isso é uma idéia minha, eu sou da turma da Educação a Distância, então eu penso que a estratégia deveria ser essencialmente em Educação a Distância, mas essa é uma opinião minha.

Eu sei que no conjunto a idéia é uma média. Alguns puxam em favor da Educação a Distância, outros puxam para trás, no sentido contra. Não é um andar tão rápido como eu imaginaria, mas também não tão devagar em coisas que acontecessem em termos de Educação a Distância que acontecem na escola.

Aliás, há vários projetos que já estão concluídos, outros ainda não, e vários projetos arrojados pela frente em relação aos quais, a escola precisa se posicionar, se ela vai se direcionar de fato mais radicalmente em direção à educação a distância, ou se ela vai ter uma posição de meio termo.

P: (1:01) Olhando mais para frente, estrategicamente, essas mudanças que estão acontecendo, como você avalia em termos de posicionamento estratégico a postura que a escola de negócio deveria assumir?

**Entrevistado:** (1:02) O que nós fazíamos em termos estratégicos na escola de Administração não vale mais hoje, mas isso é uma idéia de um grupo, não da escola como um todo. Nós precisamos de certa forma fazer a cabeça do corpo orgânico da escola. Isso é uma discussão a ser esclarecida.

Mas por exemplo, hoje nós temos muito mais universidades oferecendo cursos presenciais e mesmo a distância. Nós oferecermos cursos presenciais no entorno de nossa capital não deve mais ser nossa missão. Nós, com a nossa tecnologia, com as nossas possibilidades, e com as novas demandas que se oferecem na área pública, na área dos governos, na área mundial, nós não podemos mais ficar sentados esperando. Mas isso é uma consciência que precisa vir no conjunto da escola.

Então nosso papel deve ser muito mais ligado a ministérios federais, a novos campos. De alguma maneira é uma visão interdisciplinar, com outros campos, como o campo da química, da petroquímica, onde a gestão da química, a gestão da petroquímica, por exemplo, nós temos hoje empresas estatais com imenso faturamento. Então nós não podemos nos contentar em oferecer cursos presenciais para 15, 20 alunos aqui na capital, esse mercado exíguo. Nós temos várias outras organizações, universidades, instituições que podem fazer esse papel por professores que nós mesmos formamos. Então, o nosso papel numa escola de nível 6 não pode ser mais esse que de certa forma nos levou ao sucesso do passado.

Hoje a nossa responsabilidade é mais ampla, nós temos que desenvolver projetos mais amplos de integração de países, de questões ligadas a empresas globalizadas, de tarefas ligadas ao governo federal lá em Brasília, junto a Estados diferentes. Nosso papel, com base tecnológica, e com uma nova modalidade de ensino, por exemplo, nossos cursos de especialização, de mestrado e doutorado, não podemos mais nos contentar em oferecer somente aqui na capital. Nós temos que levantar da cadeira e atender demandas muito mais arrojadas e mais distantes.

Então esse é o nosso papel. Ele é um papel intranquilo. Seria tranquilo se nós continuarmos fazendo o que sempre fizemos, mas de fato esse não é mais o nosso papel. Não porque apenas a Educação a Distância emergiu, mas porque o Brasil mudou, o ambiente mudou, o mundo mudou. As semanas são mais amplas, os programas muito maiores, e as nossas capacidades, respostas e soluções também são muito maiores, então não podemos nos contentar em fazer aquilo que fazíamos no passado. Nós temos que olhar o mundo de uma forma muito mais ampla, pra frente.

P: (1:06) Algo que você gostaria de acrescentar?

**Entrevistado:** (1:06) Talvez os desafios. Nós temos que melhorar recursos, a tecnologia... precisa evoluir mais. Há necessidade das universidades compreenderem melhor os novos desafios. A Educação a Distância implica em muitas mudanças de regras, atuações, orientações, e isso deveria ter um apoio, uma discussão mais ampla, ao invés de ser limitada, tão cheia de pequenas regras em si [suponho uma reclamação das restrições legais].

Nós precisamos nos desprender mais, nos arrojar no sentido de levar uma educação a muito mais gente de uma forma muito mais variada e vencedora, muito mais longe e não apenas no Brasil, mas em outros países também. Deveríamos levar nossa educação, seja lá no interior, no Amazonas, nos estados do norte, mas também pra outros países como Angola, Moçambique. Não podemos nos contentar naquilo que tradicionalmente seria satisfatório. Hoje nós precisamos arrojar muito mais. Esse é papel que é do momento, isso é uma demanda do novo mundo que está aí. Nós temos um papel importante que não é um papel pequeno, mas de sermos profissionais e empreendedores de vanguarda do campo da aprendizagem, porque nós vamos desenvolver se nós aprendermos.

Muitas vezes a gente se questiona, passei toda a manhã trabalhando virtualmente e a gente se questiona. Eu não fiz nada materialmente, então muitas vezes temos que nos convencer que o virtual é tão efetivo, ele é mais efetivo que o material, porque no material nós temos muitas desculpas para perder tempo e no virtual a gente chega muito mais longe, a tecnologia faz por nós o que nós faríamos com nosso esforço físico, e a gente consegue trazer soluções de uma forma inteligente, que na forma física não conseguimos fazer, então é uma mudança de cultura em nós mesmos como profissionais na área de educação.

P: (2:18) Essa foi a primeira entrevista que eu fiz usando esse sistema, o Adobe Connect então eu me senti um pouco... a gente perde um pouco aquela coisa de uma entrevista ao vivo de uma entrevista virtual, mas eu acho que tem um pouco a ver quando a gente está dando uma aula também no virtual quando eu to acostumado, então faz parte do próprio aprendizado nessa questão de aprender. Eu acho que foi muito importante, eu aprendi e estou aprendendo também nesse processo. É mais um feedback, não tem mais nada a ver com a tese, como você acha que fluiu a entrevista, o que você achou?

**Entrevistado:** Eu acho que ela é boa, a gente usa o tempo e a gente pensa bastante, racional mais. Se a gente tivesse frente a frente a gente não pensasse tanto. É uma oportunidade uma entrevista assim, porque às vezes a gente se impressiona um pouco, pois não temos uma pessoa fisicamente, mas a gente sabe que está falando pra alguém e isso faz com que a gente faça um esforço pra construirmos raciocínios, pra tentar lembrar o que se faz de uma maneira construtiva, em relação do que a gente vai fazendo, mas nesse sentido eu acho que é bom, a gente pensa bastante.

P: (4:09) Deixa eu te falar como é o meu processo de análise agora. Eu estou usando uma metodologia chamada Grounded Theory, em que a idéia seria gerar um teoria, ou seja, o produto final da minha tese seria tentar propor uma teoria pra explicar esse fenômeno da implementação do e-learning nas escolas de negócio. Está sendo uma teoria focada dentro na área, então cada entrevista que faço, eu parto para a análise. Agora eu vou analisar o que você falou e comparar o que eu fiz no passado, depois eu parto para um outra entrevista. Caso eventualmente eu precise voltar a você para esclarecer um ponto ou outro, algum problema com relação a isso?

**Entrevistado:** Não, tem problema não.

## ANEXO 5 – Exemplo 1 de uma nota de análise (memo) que utilizou a técnica de comparações constantes (Retirado direto do Atlas.ti 5.0)

Essa nota de análise foi desenvolvida no início do processo de análise dos dados. Foram mantidos os erros de digitação.

### Memos

---

HU: e-learning3  
 File: [C:\Documents and Settings\Administrador\Meus documentos\Scientific Software\ATLASTi\...\e-learning3.hpr5]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 22/07/09 12:35:09

---

#### **MEMO: MA: isso foi um processo duro|processo muito doloroso - 20/11/08 (0 Quotations) (Super, 20/11/08 15:55:52)**

Codes: [c: Isso foi um processo duro|processo muito doloroso] [co: processo confuso]  
 Memos: [MA: Dimensão tecnológica - 26/11/08] [MA: Gestor - 01/12/08] [ME: Administrando o impacto cultural - 01/12/08] [ME: Incongruência ambiente presencial vs. ambiente virtual - 01/12/08]  
 Type: Micro Análise

**20/11/2008**

#### **MA: isso foi um processo duro | processo muito doloroso**

Mas por que essa citação de que foi um processo muito duro|doloroso? Preciso explorar isso

- O que o entrevistado quis dizer com "**processo duro | processo muito doloroso**" quando se referiu ao processo de implementação do e-learning?
- De que forma a implementação do e-learning pode ser relacionada com algo "duro e doloroso"?
- O que é um uma implementação de um processo de e-learning?
- Significa novos processos na organização (?)
- Significa um reaprendizado de novas competências e habilidades (?)
- Significa relacionar o e-learning com a EAD, resultando em uma percepção de que e-learning é necessariamente uma forma de massificar o ensino (?)
- Fazendo uma comparação *close-in* e aproveitando e a metáfora do próprio entrevistado, quais são as características de um **processo duro | processo muito doloroso** ao se implementar um projeto novo?

1. O que é "**processo duro | processo muito doloroso**" envolvido na implementação de algo novo? O que se precisa saber?
2. Como ele ocorre? o que está envolvido em **processo duro | processo muito doloroso** e como ele se desenvolve?
3. Como ele influencia a capacidade gerencial no processo de implementar uma inovação dentro de uma organização?

-----  
 -

**24/11/2008**

- O que é algo duro?
- O que é algo doloroso?

Qual a relação dessas duas colocações com o processo de implementação do e-learning?

O que está envolvido com a implementação?

- Aprendizado de novas competências
- ameaça ao status quo (?)
- ameaça aos processos de aprendizagem
- preconceito de que e-learning seria necessariamente massificação e massificação é relacionado a ensino de qualidade inferior (percepção e não fato)
- mudança nos processos de ensino-aprendizagem
- ameaça aos papéis desempenhado pelos usuários, principalmente professores e alunos.
- criação de novos processos
- reaprendizado
- mudança cultural de crenças e valores
- necessidade de novos processos organizacionais

Como os pontos acima podem se relacionar com um projeto de implementação do e-learning no sentido de que o gestor/escola percebam isso com algo duro e doloroso?

**foi um processo muito duro | doloroso**

*Algo que é doloroso sugere ser algo que encontra dificuldades*

Se pensarmos em termos de adaptação e mudanças, é algo que exige um período de aprendizagem que, durante o processo, enquanto vc não está ambientado, vc sofre (essa é uma suposição de uma possível situação dentro diversas possibilidades, não necessariamente algo que ocorra de forma mandatória). Veja o exemplo de quando eu me mudei para os EUA. O início de minha adaptação foi doloroso e duro (faço essa afirmação, pois foi uma experiência ocorrida há 20 anos exatamente e esse foi o sentimento mais forte que ficou daquela época. Tanto é que foi o primeiro exemplo que me veio a cabeça). Seguindo com a análise e a comparação:

- tive que aprender outra língua (novas competências);
- me adaptar a uma nova cultura (impacto nas minhas crenças e valores);
- tive que desempenhar novos papéis diferentes do que desempenhava no Brasil (passei a assumir responsabilidades que não tinha);
- Tive que me adequar a uma realidade diferente em todos os sentidos - alimentação, moradia, lazer (entrada de novos processos organizacionais em minha vida para lidar com o novo ambiente).

Lembro que o processo de adaptação, se fizer um paralelo com o processo de implementação, foi um processo doloroso, com altos e baixos, em que muitas vezes queria desistir, muitas vezes queria não desistir. Mas o que fica muito claro para mim há uma relação muito forte com o **impacto cultural** que tive que enfrentar para me adaptar a um ambiente diferente do que eu estava acostumado. Não estou falando de melhor ou pior, apenas diferente. Assim, um processo de implementação do e-learning pode ser comparado a um processo de mudança para outro país: **adaptação a uma cultura diferente.**

Deve me sensibilizar para compreender como ocorre essa mudança cultural, ou seja, o que está envolvido e o que significa isso dentro de uma escola. Como ela se porta diante disso e até que ponto é o grau de **adaptação da cultura ao novo ambiente, ou seja, até que ponto ocorrem mudanças na organização para se adequar a cultura presencial com a cultura virtual.**

-

**28/11/2008**

Continuando sobre esse ponto, após encerrado o agrupamento dos códigos em temas, achei importante essa citação que coloca o início do processo de implementação como algo duro|doloroso. No processo de agrupamento dos códigos, busquei por incidentes que pudessem estar relacionado a essa percepção do gestor e que estivessem ligados a questão de uma adaptação cultural resultado da inserção da tecnologia no processo de ensino-aprendizagem. Nessa busca, alguns códigos pareceram exemplificar essa percepção, dando base para uma análise mais profunda. Dentre os códigos que eu agrupei em torno do código **isso foi um processo duro | doloroso**, completei-o com o código **processo confuso**.

Os códigos que eu agrupei em torno do código **isso foi um processo duro | doloroso** foram:

- processo pedagógico
- preconceito
- obscuridade
- ceticismo
- desconhecimento do processo
- negócio novo
- ambiguidade
- conflito
- resistência

**Processo pedagógico.** Parece não haver clareza em relação a que tipo de pedagogia deve ser utilizada em um ambiente de ensino que usa tecnologia como apoio ao processo. O respondente AM deixa claro que a escola possui competência em termos pedagógicos para lidar com ambientes de e-learning.

*"Tem que ser muito sistemático. A pedagogia tem que ser extremamente cuidadosa. A gente tem essa capacitação, essa é a minha visão"*

Entretanto, em outro ponto da entrevista, deixa claro sua preocupação sobre como é que deve ser essa pedagogia

*"A pedagogia da coisa, como é que é a pedagogia do e-learning. O que ela muda a relação do aluno com o professor, com a instituição? Qual a pedagogia da coisa, quer dizer, o próprio processo de ensino, como é que é isso? (...) A própria pedagogia do ensino a distância, eu acho que ela ... a gente... não está muito claro como é que é isso, entendeu"*

Por outro lado, MF cita que um processo pedagógico não é algo matemático, em que 2 e 2 são 4. Argumenta que existe uma parte do processo que é "arte". Além do mais não defende uma mudança dos processos pedagógicos tradicionais. Pelo contrário, é a favor de sua manutenção. O que defende é que a tecnologia deve ser usada para alavancar os processos já existentes.

Entre MF e AM, há bastante diferença em termos de experiência com e-learning. Enquanto um deles (MF) é um dos precursores da implantação de tecnologia para auxiliar o processo de ensino-aprendizagem, o segundo (AM) ainda está começando, e demonstra toda o seu receio nesse ponto quando deixa claro que não sabe que tipo de pedagogia usar. Ao contrário, MF deixa claro que a pedagogia não deve mudar, pois os processos tem funcionado satisfatoriamente ao longo dos tempos. Entretanto, essa posição é oposta ao que se observa na literatura, que argumenta que há uma necessidade de um novo modelo pedagógico para se usar em um ambiente de ensino no modelo de e-learning. O que eu preciso compreender disso é até que ponto a introdução do e-learning efetivamente pode causar mudança em um projeto pedagógico, ou até que ponto não causa nenhuma transformação? Será que, apesar da argumentação de necessidade de novos modelos pedagógicos, a introdução do e-learning nas escolas realmente causa alguma mudança? E qual é o impacto disso nas pessoas envolvidas?  
O que me leva ao próximo código: ceticismo

**Ceticismo.** Esse aspecto foi identificado, principalmente, nos estágios iniciais do processo de implementação do e-learning. Isso reforça a avaliação do gestor de que a implementação, principalmente no início, confirma as palavras de AM de que é um processo duro. A questão que preciso explorar então é de onde surge esse ceticismo? O que leva alguém a ser cético com algo?

Ceticismo, na essência do termo, é algo na qual não se tem nenhum juízo a respeito. Também é usado coloquialmente para expressar uma dúvida ou uma "não crença" em relação a algo. Dessa forma preciso compreender porque surgiu isso e qual a relação com um processo de implementação. Por que os professores demonstraram ceticismo? Não acreditam no e-learning? Duvidam de sua efetividade? Relacionam o e-learning com modelos de EAD de baixa qualidade? Esse ceticismo poderia alimentar um preconceito com modelos de e-learning, o que me leva a explorar esse código: preconceito

O **preconceito** é um aspecto percebido no processo de implementar tecnologia para auxiliar no processo de ensino aprendizagem. Tanto de professores, quanto de alunos e funcionários em uma escola. Alunos não visualizam modelos de e-learning como aula, achando que o professor não quer

trabalhar, acusando o modelo de não ser aula de verdade (essa é a percepção do gestor sobre o que pensam esses indivíduos. Isso não foi verificado diretamente com alunos e professores). Uma explicação poderia sugerir que professores associam o e-learning com a massificação do ensino, fruto do preconceito que carregam de modelos de EAD antigos (os "famosos" cursos de segunda linha por correspondência que eram vendidos nas revistas semanais encontradas nas bancas de jornais). Além do mais, existe o forte discurso atual da mídia e dentro dos órgãos do governo de que há a necessidade de democratizar o ensino, dando acesso a todos à educação. E uma forma de fazer isso é via educação a distância, usando e-learning, ou seja, em modelos que usam NTIC's. Esse discurso da mídia, e também presente no ambiente acadêmico, parece fazer com que a escola tradicional de ensino também tenha que criar seus modelos de EAD e e-learning, caso contrário, se não o fizerem, vão no futuro "pegar o bonde andando", o que pode lhe trazer uma desvantagem competitiva. Essa falta de clareza ainda sobre porque uma escola realmente precisa implementar o e-learning (não há consenso nas pesquisas empíricas que comprovem ou não uma maior (ou menor) efetividade do uso do e-learning em relação ao presencial. O que há são uma série de estudos que indicam não haver diferenças entre eles - ver Russel (1999)). Dessa forma, a decisão pelo e-learning parece não estar clara para, principalmente, professores e alunos (e também organização), devido a um preconceito (e uma percepção) de que o e-learning não possui a mesma efetividade do modelo presencial. Esse preconceito aparece sempre que se tenta implementar modelos de e-learning em uma escola tradicional (ensino presencial). E parece ser ainda mais forte em escolas em que tradicionalmente oferecem um ensino percebido como de excelência. Isso sugere uma proposição que posso explorar mais a frente:

**P: Quanto mais elitista a escola (no sentido da qualidade de seu ensino) maior é o preconceito em relação ao e-learning, o que dificulta o processo de implementação, pois a incongruência é alta**

Esse preconceito, pode funcionar como uma barreira ao processo de implementação, retardando a difusão da inovação na organização. Entretanto, a medida que o modelo vai sendo percebido como eficaz, mais usuários passam a utilizá-lo, reduzindo o preconceito anterior e, conseqüentemente, o ceticismo. Posso relacionar isso com as citações que falam que experiências positivas funcionam como elemento minimizador do ceticismo e do preconceito (na falta de termo melhor). Entretanto, o que devo ainda explorar, é que nos estágios iniciais, esse preconceito pode gerar **resistência** por parte dos usuários, principalmente professores. Esses códigos me permitem analisar sobre o início do processo de implementação, no sentido de inferir que nessa fase o gestor precisa lidar com diversas situações que, ao meu ver, estão relacionadas aos aspectos culturais da organização, pois a introdução de tecnologia no processo de ensino-aprendizagem mexe com valores e crenças. A questão que preciso explorar é o significado dessas mudanças e o significado dessa tecnologia para os envolvidos. Esse ponto parece ser muito importante e preciso ir mais a fundo nessa análise.

Outros aspectos que tornam esse processo algo duro e doloroso é a posição do gestor em relação a entrar em algo desconhecido. O **desconhecimento do processo** me leva a perguntar quais as questões estão envolvidas, o que deve ser feito. Isso torna a gestão ainda mais difícil de ser conduzida. Basta lembrar de meus primeiros dias nos EUA. Um bom exemplo foi a lembrança de minha tentativa de enviar minha primeira carta no correio. O total desconhecimento do processo (de lá) foi algo que me causou bastante descontentamento e lembro, 20 anos depois, como algo bastante duro (por incrível que pareça, foi exatamente isso que ocorreu). Mesmo sabendo como enviar uma carta, posso fazer uma metáfora com o professor: sei ensinar no presencial, então, sei também ensinar online. Mas quanto tem sua primeira experiência como professor em um ambiente virtual, percebe que os seus conhecimentos como professor não se adequam exatamente ao processo de ensino-aprendizagem em um ambiente virtual. Exatamente como foi quando fui enviar a carta: sabia exatamente o que tinha que fazer, mas quando precisei fazer não foi tão simples assim. Mas uma vez aprendido um processo, que a principio eu achava que conhecia, as tentativas seguintes foram mais simples. Essa metáfora é somente para ilustrar que o gestor, no processo de implementar algo desconhecido, em que desconhece quais variáveis e dimensões estão envolvidas, parece sentir, principalmente a fase inicial, como algo bastante difícil e complexo, que gera dúvidas e incertezas. Nessa etapa, posso identificar diversas situações que eu codifiquei como obscuridade.

**Obscuridade:** São situações que eu identifiquei nos dados sendo as reações dos envolvidos. São citações relacionadas à dúvidas quanto ao modelo, o que fazer diante das demandas para implementá-lo. São citações que indicam que os envolvidos, principalmente gestores e professores, não possuem certeza sobre o que esperar de aspectos como tipo de pedagogia, tipo de tecnologia, quais os novos processos envolvidos, tipos de recursos, custos, qualidade e etc. Essas incertezas

torna o processo mais difícil de se gerenciar, levantando sentimentos no envolvidos que eu identifiquei como preconceito, ceticismo, resistência. Está relacionado ao grau de dúvida que se possui dos aspectos relacionados ao processo de implementação do e-learning. Isso é diferente do outro código **incerteza** que está relacionado a incerteza que se tem dos rumos que irá tomar o e-learning numa perspectiva macro, ou seja, do ambiente como um todo, exatamente por ser algo muito novo. Este último é algo mais geral e voltado para o futuro. O termo obscuridade é algo mais presente e está relacionado com o impacto imediato do processo de implementação, é algo mais relacionado à organização, ou seja, é em um nível micro. Também gera uma incerteza, mas tive que colocar outro termo para não confundir com incerteza, que vem a seguir.

**Incerteza:** se refere à percepção do gestor sobre o futuro do e-learning. Como não existe uma teoria, nem um modelo vencedor (ligado também ao pouco conhecimento que se possui do e-learning/EAD), a organização não possui uma clara visão de que estratégias deve seguir e de qual modelo deve adotar. Vai tomando as decisões de acordo com a leitura do ambiente, mas devido às rápidas mudanças, essas podem ser modificadas, ou nem mesmo serem efetivas.

-----  
-

**30/11/2008**

Acordei hoje com o seguinte *insight* sobre toda essa discussão acima. Os códigos preconceito, ceticismo e resistência podem ser agrupados em uma categoria que me parece ser a **atitude dos envolvidos em relação ao e-learning**. Esse conceito parece ser importante e posso analisar isso da seguinte forma: O processo de implementação do e-learning nas escolas de negócios gera uma série de sentimentos e reações das pessoas envolvidas. Esses sentimentos e reações podem ser traduzidos na atitude das pessoas em relação ao processo. Assim, uma atitude positiva pode facilitar o processo de implementação. Uma atitude negativa pode dificultar o processo. Atitudes negativas tornam o processo muito mais difícil para os gestores, pois precisam lidar com isso de forma a minimizar isso. Pelo que eu vi nos dados, os gestores podem buscar estratégias de forma a gerar uma atitude positiva dos envolvidos (isso não aparece de forma explícita, é uma interpretação que eu estou fazendo da minha leitura dos dados). Essa busca por uma atitude positiva então passa a ser resultado da efetividade dessas estratégias de ação, que eu ainda preciso verificar como categoriza-las. Também posso classificar essa atitude como um componente dentro do ambiente organizacional interno ligado ao aspecto pessoas. Assim, posso começar a pensar em sugestões de proposições. Por exemplo:

**P: uma atitude positiva dos envolvidos durante o processo de implementação facilita o processo**

**ou**

**P: uma atitude positiva dos envolvidos durante o processo de implementação reduz a incongruência, facilitando o processo de implementação do e-learning**

Acredito que, dessa forma, posso identificar nos dados esses sentimentos e reações de forma a validar essa possível candidada à categoria. Por enquanto ainda está meio crua esta análise, mas é um começo para ajudar a me sensibilizar com os dados. Isso parece um pouco obvio, mas ajuda a me dar um rumo a seguir em busca da categoria central.

Durante o processo de implementação, também percebo nos dados que a tentativa de implantar o e-learning gera **conflitos** entre os envolvidos, fruto desses sentimentos e reações citados acima. O que eu codifiquei como conflito são incidentes que exemplificam situações de antagonismo em que a implementação do e-learning causa na organização. Por exemplo: como se resolve o problema de pagamentos de direitos autorais e a remuneração do trabalho adicional gerado pelo modelo de e-learning? Ou qual a relação entre os que defendem a tecnologia no ambiente e os que são contra? Na introdução da tecnologia é demandado uma mudança de papéis gerando esses conflitos nos indivíduos. Assim, me parece que posso fazer a ponte entre os conflitos gerados, resultado dessa obscuridade (para ser sincero, não gosto desse nome que dei ao código - obscuridade, mas na falta de outro melhor continuo mantendo-o) que eu descrevi acima como uma das propriedades da atitude das pessoas envolvidas. O que parece ser uma das explicações que torna o processo duro e doloroso. Isso sugere que há uma necessidade de mudanças, ou pelo menos algum ajuste na organização, pois ao meu ver, parece que novas crenças e valores precisam ser assimilados, o que gera esse impacto cultural fruto da introdução da tecnologia no processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, o papel do gestor durante o processo é gerenciar o processo de mudanças cultural.

Até que ponto realmente irá haver uma mudança cultural, ou o grau que ela ocorre, ou ainda, como essa mudança de adapta ao ambiente atual é que eu preciso analisar mais para descobrir qual o resultado disso. Também preciso estar atento a relação disso com a tecnologia (aqui acho que mais a frente precisarei buscar na literatura o que existe a respeito de mudança e o papel do líder no processo e principalmente em trabalhos relacionados ao processo de introdução de tecnologia.

-----  
-  
**04/12/2008**

Indo um pouco mais a frente do processo de análise do conceito atitude, a profa. Helene sugeriu que talvez eu deve verificar algumas questões envolvidas com atitude: o aspecto cognitivo, o aspecto afetivo e o aspecto comportamental. Devo voltar a isso mais adiante da pesquisa. Por enquanto é só para lembrar que esses aspectos possam ser relevantes para a análise.

## **ANEXO 6 – Exemplo 2 de uma nota de análise (memo) (Retirado do Atlas.ti 5.0)**

Essa nota de análise foi desenvolvida ao final do processo de análise dos dados buscando a integração das categorias. Foram mantidos os erros de digitação.

### **Memos**

---

HU: e-learning3  
File: [C:\Documents and Settings\Administrador\Meus documentos\Scientific Software\ATLAS.ti\...e-learning3.hpr5]  
Edited by: Super  
Date/Time: 22/07/09 12:41:20

---

**MEMO: MA: cat: Difusao - 28/04/09 (0 Quotations) (Super, 28/04/09 16:21:11)**

No codes

No memos

Type: Memo

28/04/09 16:21:41

Este memo tem por objetivo afinar a categoria DIFUSAO. Esta categoria seria a consequencia do processo de implementacao, ou seja, que grau de assimilacao da inovacao (e-learning) pelos membros da escola ocorre decorrente do proceso de implementacao executado pela escola.

O nome da categoria ainda nao está totalmente claro para mim. Pensei nos seguintes nomes (coloquei tb no gerúndio como poderia ficar o nome da categoria caso quiser adotar um forma de expressá-la em termos de ação:

DIFUSÃO (DIFUNDINDO O E-LEARNING)  
ACEITACAO (ou ACEITANDO A TECNOLOGIA)  
DISSEMINACAO (DISSEMINANDO O E-LEARNING)  
INTEGRANDO O E-LEARNING  
ADOÇÃO (ADOTANDO O E-LEARNING)  
ASSIMILAÇÃO (ASSIMILANDO O E-LEARNING)

O nome que vou dar à categoria é importante, mas mais relevante é o que ela representa dentro da teoria. Não é minha intenção medir o grau de difusao do e-learning dentro do processo. Entretanto, vejo que é importante de alguma forma ligar o processo que é feito em termos de implementacao com alguma variável que indique alguma medida de sucesso e/ou fracasso. Uma forma de verificar isso seria buscando nos dados elementos e incidentes que indiquem quais as consequencias do processo. E isso em termos de uso, principalmente se é objetivo do gestor

introduzir a tecnologia como ferramenta alavancadora do processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, **essa categoria representa a efetividade da implementacao em termos de aceitacao e uso por parte dos membros da comunidade em que a inovacao esta sendo introduzida.**

A difusao, segundo **Rogers (1995)**, é definido como de que forma uma inovacao é comunicada através de determinados canais de comunicacao ao longo do tempo entre os membros de um sistema social. Essa definicao do Rogers nao fala sobre a questao da inovacao ser aceita e sim comunicada.

Em termos de aceitacao, a definicao de **Surry (1997)** sobre inovacao diz que a difusao é o processo na qual uma inovacao é adotada e obtém aceitacao pelos membros de uma certa comunidade

Enquanto Rogers nao fala em termos de aceitacao, fala na questao do tempo. Ja Surry, nao cita o tempo, mas leva em conta em sua definicao a adocao e aceitacao pelos membros.

Assim, uma definicao mais completa poderia dizer que a aceitacao de uma difusao é o processo no qual uma inovacao, ao ser comunicada através de determinados canais de comunicacao, é adotada e ganha aceitacao pelos membros de uma certa comunidade.

Assim, para a verificacao das consequencias do processo de implementacao do e-learning nas escolas de gestao, preciso identificar se a inovacao (no caso o e-learning) foi adotada pelos membros da comunidade (professores, alunos e etc - particularmente professores, pois esses sao os principais agentes que podem disseminar o uso na comunidade). Alem do mais, para caracterizar a questao do tempo, posso buscar nos dados incidentes relacionados a **sustentabilidade** do processo. Essa sustentabilidade seria uma caracteristica que engloba tempo, e se a instituicao tem sido capaz de sustentar o processo, o que me faz inferir a disponibilidade de recursos, comunicacao e etc para garantir a implementacao, caso contrario ele morre. Conceitualmente, **sustentabilidade** da implementacao *significa uma inovacao que perdura ao longo do tempo e, em geral ela nao perde valor. Ao contrario, ela se torna valiosa e assimilada como parte da cultura da instituicao.*

Entao, ja com os dados na cabeca, iniciei com uma proposta para tres propriedades para compor a categoria DIFUSAO (ou o nome que venha a definir como final). Tenho que pensar em termos de que indicativos eu posso encontrar nos dados que me mostram que o processo de implementacao esta levando a uma assimilacao da tecnologia pelos membros da escola. Entao, com base em minhas primeiras analises, e nas argumentacoes teoricas assim, busquei caracteristicas que pudesse indicar que o que estava acontecendo com a inovacao, no caso o e-learning. Se estava se difundindo ou sendo assimilado ou se isso nao estava ocorrendo. Entao parti para buscar incidentes relacionados a essa questao

comecei com algumas propostas de categorias:

**inserindo no presencial:** essa propriedade tem como caracteristica medir a insercao da tecnologia no ensino presencial. Ela conta com duas situacoes: Se é objetivo da escola difundir o e-learning no ensino presencial, a melhor forma de verificar se foi difundido é analisando o grau de adocao pelos professores presenciais.

Ela verifica também se, uma vez adotada a tecnologia resultado de um processo de EAD, se houve uma migracao do uso para o ensino presencial, significando que a implementacao do e-learning teve como consequencia uma difusao tb para o presencial. Ou seja, eu posso implementar a EAD e nao necessariamente difundir a tecnologia para o ambiente tradicional da escola. Entao, a utilizacao da tecnologia como instrumento de ensino para apoio ao presencial é uma medida da efetividade da adocao e do grau de difusao da inovacao dentro da escola.

A segunda propriedade eu chamei inicialmente **tempo de projeto**. Isso significa que quanto mais tempo o projeto existe dentro da escola, maior seria a possibilidade de sucesso da implementacao e da adocao. Entretanto, eu nao posso afirmar que o tempo de projeto é sinal de sucesso. O projeto pode por qualquer razao ainda esta ativo, mas encostado em algum canto sem qualquer relevancia interna (seria o caso da Odebrecht?)

Uma terceira propriedade que propus seria a **integracao no ambiente**. Aqui eu busquei incidentes relacionados com a percepcao do gestor sobre a integracao obtida do e-learning dentro

do ambiente interno, mas ao verificar os incidentes, isso não ficou tão evidente nos dados de maneira que eu pudesse caracterizar isso de forma clara.

Após a separação dos incidentes e da redação desse memo, analisando os incidentes, duas propriedades me pareceram ser suficientes para caracterizar a categoria:

1) **inserção no presencial** (e aqui poderia até usar um termo mais amplo - assimilação pelo corpo docente - vamos ver...

2) **sustentabilidade** - sustentabilidade é um conceito mais amplo que inclui por quanto tempo o projeto tem se sustentado. Isso é impactado pelos recursos envolvidos. Um projeto desse porte para ter sustentação ao longo do tempo precisa de recursos, apoio institucional, champion e etc. Assim, me parece que, dentro dos meus dados, eu posso usar esses dois conceitos como as duas características para definir a categoria DIFUSÃO (ou nome final que eu definir). Seria um grau de sustentabilidade, que é alimentado pelo tempo, recursos, apoio interno, champion e etc. Quanto maior esse grau, maior a chance da inovação ser adotada e difundida.

Minha tarefa agora é reavaliar os incidentes, para refinar as propriedades e validar o que estou propondo. Se fechar, isso pode ser usado como a consequência do fenômeno de implementação.

Então, resumidamente a teoria teria as categorias: 1) forma de entrada, 2) incongruência, 3) enculturando o e-learning, 4) estrutura e 5) assimilando a inovação. Daqui é partir para a integração das categorias.





## ANEXO 9 – Rede de notas de análise (memos) desenvolvido no Atlas.ti 5.0

Essas notas de análise auxiliaram o processo de desenvolvimento da teoria

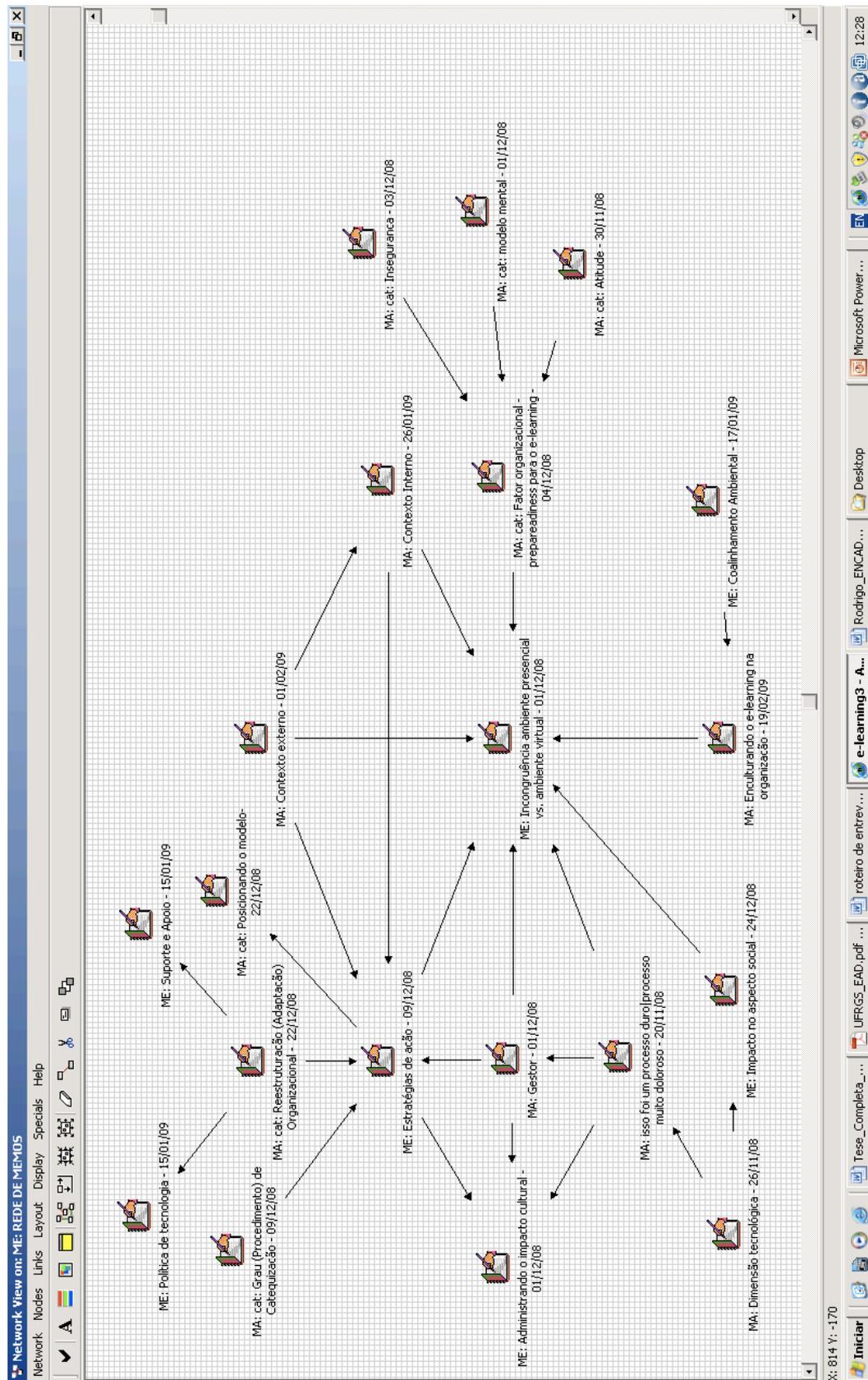


Figura 33: Rede de notas de análise.

ANEXO 10–Modelo final da teoria (network view) desenvolvido no Atlas.ti

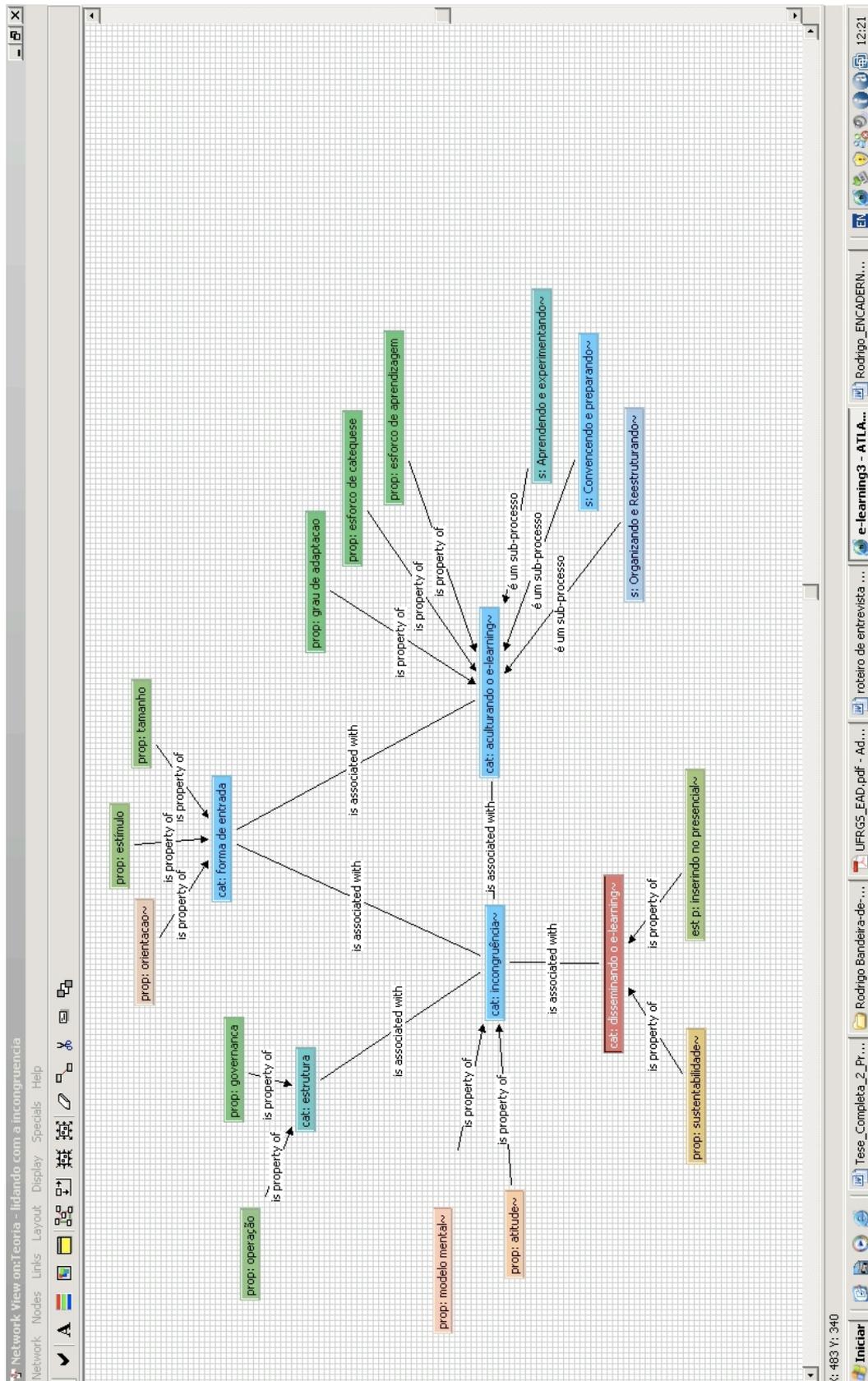


Figura 34: Esquema final da teoria desenvolvido no Atlas.ti 5.0

### ANEXO 11 – Desenvolvimento do diagrama gráfico da teoria.

O desenvolvimento da teoria é uma abstração criativa do pesquisador. Ao longo do trabalho, utilizei muito o recurso de desenhar esquematicamente como as categorias poderiam se relacionar para se chegar a um modelo. A seguir, anexo os modelos desenvolvidos ao longo do processo de análise até chegar ao modelo final.

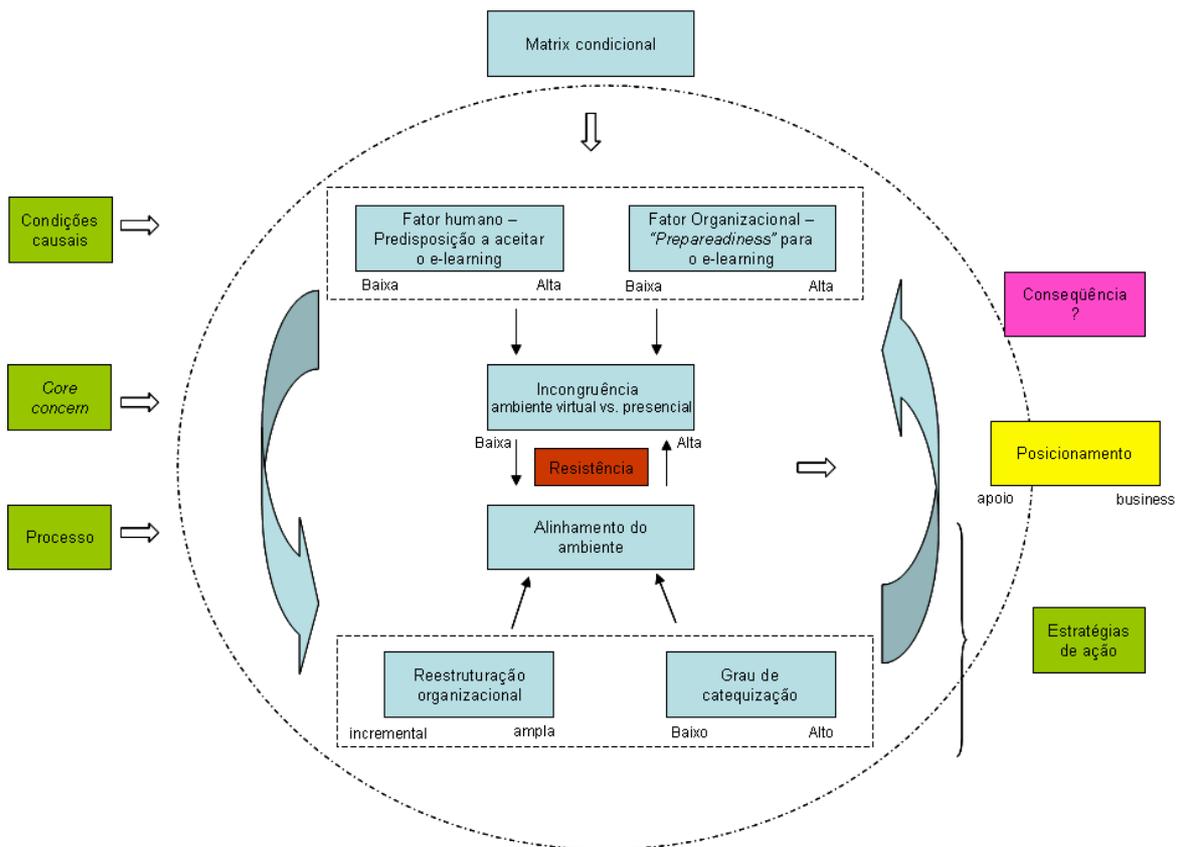


Figura 35: Primeira versão da teoria.

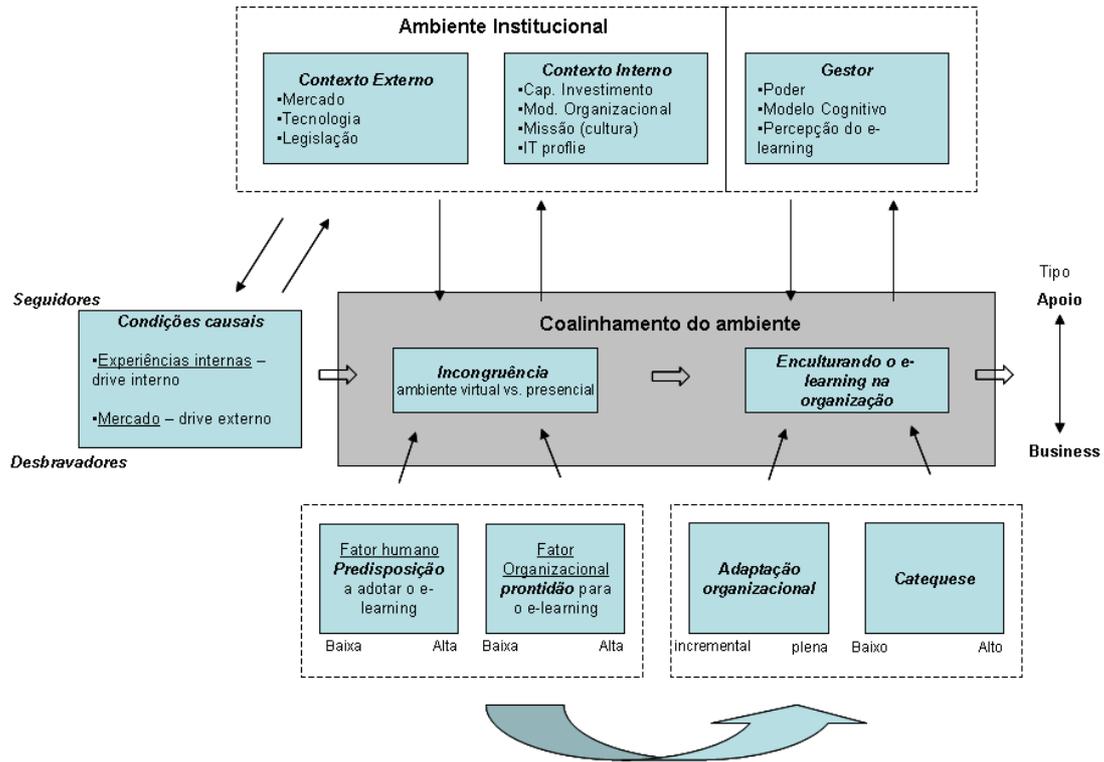


Figura 36: Segunda versão da teoria.

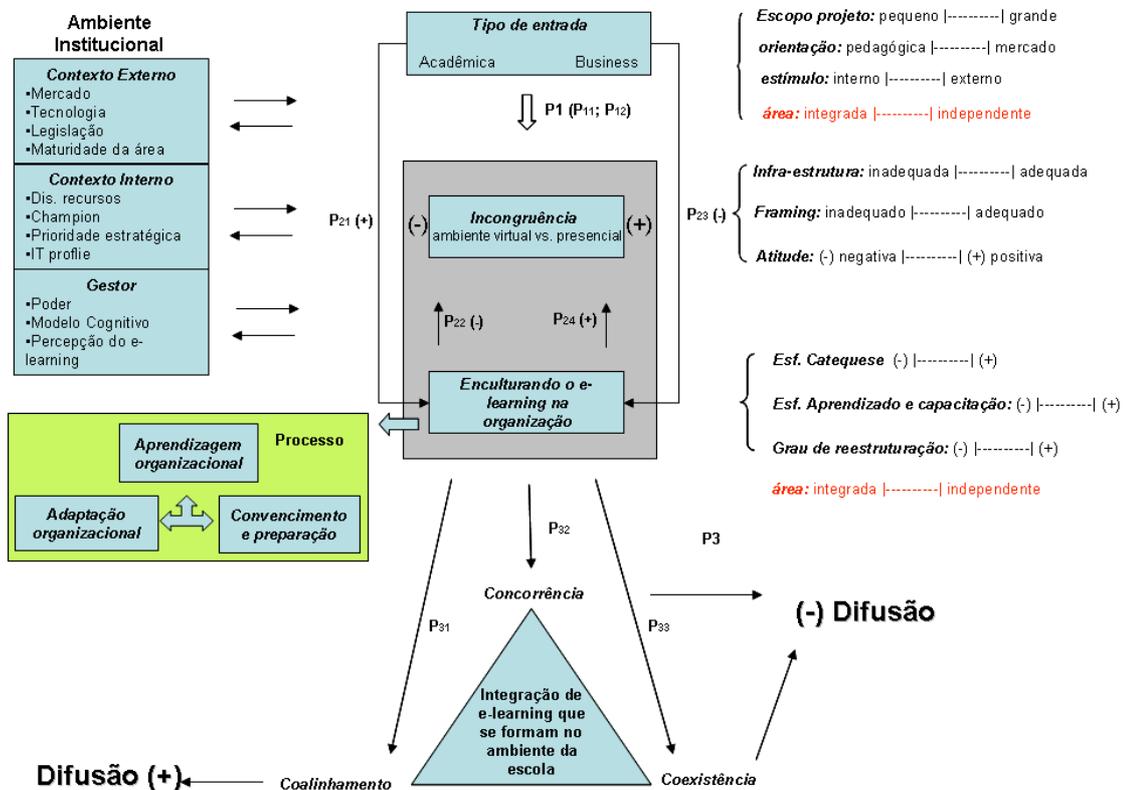


Figura 37: Terceira versão da teoria.

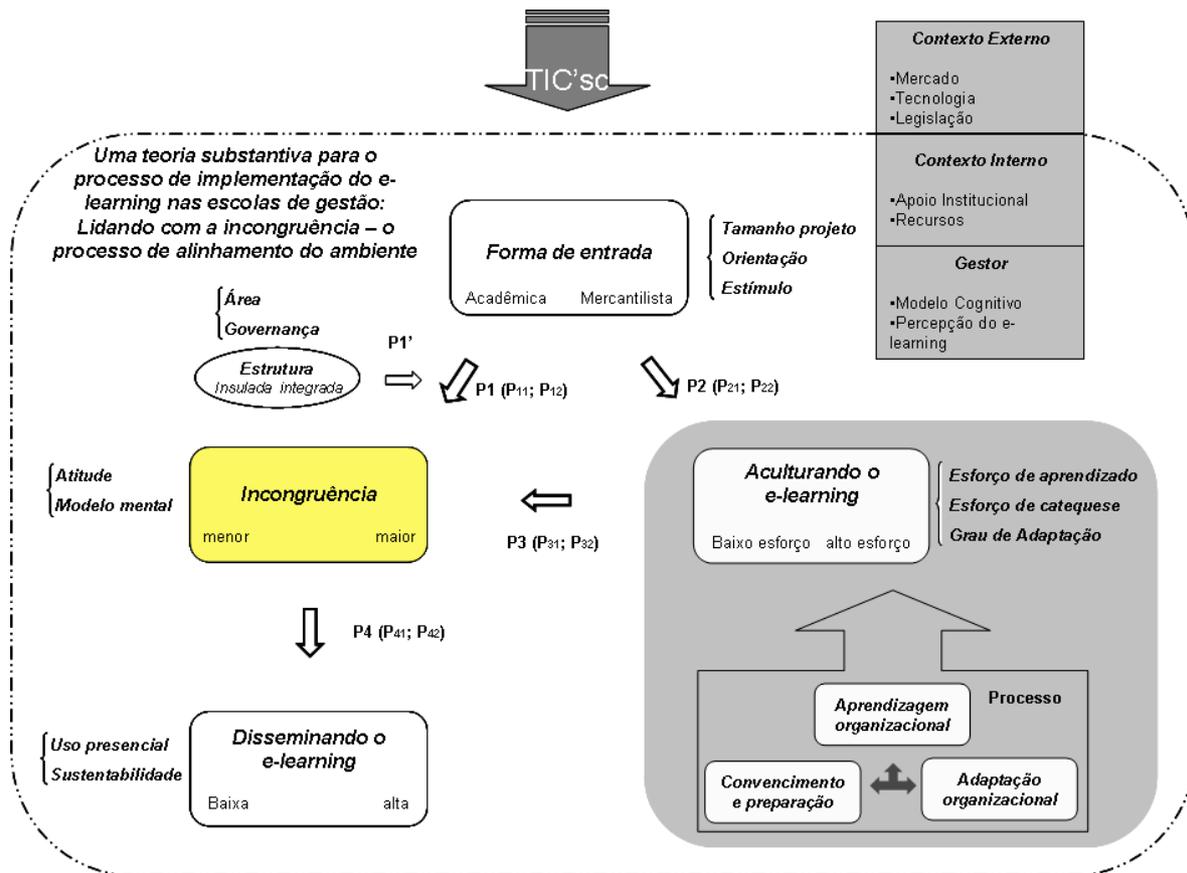


Figura 38: Versão final da teoria.