

# Mudança organizacional x sociedade - O impacto dos serviços educacionais a distância na realidade dos usuários

Isabel Virgolino Egidio <sup>[1]</sup>, Maria de Fátima Oliveira Silva <sup>[2]</sup>

[1] isabelvirgolino@gmail.com [2] profa.fatima\_uag@ifpb.edu.br. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, IFPB/  
Campus João Pessoa.

## RESUMO

Considerando a Educação a Distância (EAD) e a inserção de novas tecnologias de comunicação e informação (TICs) no processo educacional, como uma impactante mudança organizacional promovida pelas Instituições de Ensino, o objetivo desta pesquisa é descrever como os serviços educacionais a distância, prestados pelas Instituições do Polo de Itaporanga - PB, mudam a realidade dos seus usuários. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de campo, visando: identificar e descrever as instituições educacionais que prestam serviços EAD no polo de Itaporanga; historiar o processo de inclusão da EAD nos serviços dessas instituições; verificar os benefícios que esta mudança organizacional provocou na vida das pessoas; destacar a necessidade e importância de acesso ao conhecimento que essa mudança trouxe para a sociedade de Itaporanga e regiões vizinhas. Como instrumento, foi aplicado um questionário aos alunos EAD que estão cursando ou já concluíram suas graduações, bem como às Coordenações dos cursos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e Instituto Federal da Paraíba (IFPB) ofertados no Polo de Itaporanga-PB. Após análises quanti-qualitativas dos dados, os resultados indicaram que a EAD é uma mudança organizacional promovida pelas instituições de ensino estudadas que oportuniza, à população atendida pelo Polo de Itaporanga, a aquisição de novos conhecimentos e a mudança na sua forma de uso dessa tecnologia.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Mudança organizacional. Ensino-aprendizagem. Recursos tecnológicos. Sociedade.

## ABSTRACT

*Considering Long Distance Education (LDE) and the insertion of new information and communication technologies (ICTs) in the educational process, as an impactful organizational change promoted by Teaching Institutions, the objective of this research is to describe how long distance education services provided by the Institutions of Itaporanga – PB pole, change the reality of its users. In order to achieve this goal, a field research was conducted, aiming to: Identify and describe the educational institutions that provide LDE services at Itaporanga pole; historicize the process of the inclusion of LDE in the services of these institutions; check the benefits that this organizational change has brought about in people's lives; highlight the need and importance of access to knowledge that this change has brought to Itaporanga society and neighboring regions. A questionnaire was applied to LDE students who are still taking their courses or the ones who have completed their degrees. It was also used with the Coordination of the Federal university of Paraíba (UFPB), State university of Paraíba (UEPB) and Federal Institute of Paraíba IFPB courses offered in Itaporanga – PB pole. After quantitative and qualitative analysis of the data, results indicated that the LDE is an organizational change promoted by the studied institutions that provides the population of Itaporanga with knowledge. It also promoted a change in the use of this technology.*

**Keywords:** Long-Distance Education. Organizational change. Teaching-learning. Technological resources. Society.

## 1 Introdução

O Polo Universitário de Apoio Presencial Noêmia Lopes da Silva de Itaporanga – PB foi criado em 2005, a partir do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que é um programa do Governo Federal e Ministério da Educação, formado por Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), as quais se comprometem a levar ensino superior público de qualidade aos municípios brasileiros. Foi por meio de uma política pública, que favorece importantes mudanças organizacionais no cenário educacional, que esse Polo de Educação a Distância (EAD) chegou à região de Itaporanga-PB. Essas mudanças organizacionais, promovidas em parceria entre diversas instituições públicas, incluindo a Prefeitura Municipal de Itaporanga, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), ampliaram o acesso à educação pública de qualidade.

Este trabalho pauta-se na descrição de como a mudança provocada pela introdução de uma nova tecnologia da educação a Educação a Distância (EAD) veio modificar o sistema educacional tradicional nas Instituições de Ensino Superior, destacando sua aplicabilidade na realidade de vida das pessoas, em especial no público das Instituições Públicas que atuam no Polo de Itaporanga, e oferecendo ensino público de qualidade para um público-alvo que até então não tinha oportunidade de acesso à universidade.

Diante da necessidade de atender uma população carente de instrução, que até então não tinha oportunidade de continuar com seus estudos por motivos variados, a Universidade Aberta do Brasil (UAB), com fundamento em sua política de expansão do ensino superior, e algumas Instituições de Ensino Superior (IES) introduziram mudanças organizacionais com o intuito de estimular a gestão pública e promover a inclusão social, através da metodologia de Educação a Distância (EAD). Logo, esse processo de mudança organizacional veio contribuir de forma positiva na inclusão de muitos potenciais alunos que tanto almejavam um curso superior; além de trazer conhecimentos, trouxe consigo recursos tecnológicos inovadores que, juntos, transformaram hábitos e valores, promovendo, desta forma, uma transposição cultural que vem impactando o sistema educacional e a vida das pessoas envolvidas neste processo de mudança.

Vive-se um momento em que a tecnologia da informação oferece inúmeros benefícios, em especial, ao processo de ensino-aprendizagem. Com a inclusão

de novas tecnologias e expansão destes recursos, a Educação a Distância vem transformando o modo de vida das pessoas. Diante de tal processo de mudança, gerado pelas instituições educacionais que atuam no polo, questiona-se neste estudo como a EAD oferecida pelas instituições do polo de Itaporanga mudam a realidade dos cidadãos-usuários. Este estudo responde a este questionamento identificando e descrevendo as instituições educacionais que prestam serviços de EAD no polo de Itaporanga; historiando o processo de inclusão da EAD nos serviços dessas instituições e o porquê dessa mudança; verificando os inúmeros benefícios que esta mudança organizacional de ensino-aprendizagem provocou na vida das pessoas-usuárias desses serviços; destacando a necessidade e a importância de acesso ao conhecimento que esta mudança trouxe para a sociedade de Itaporanga e das regiões vizinhas.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 A expansão dos recursos tecnológicos e a educação

Diante de tantas desigualdades, a educação é uma porta para os menos favorecidos que buscam melhores condições de vida, pois somente com a promoção de políticas públicas de educação podemos conhecer e lutar por direitos e deveres igualitários. Todos estão conscientes de que “a sociedade está mudando nas suas formas de organizar-se, de ensinar e de aprender. [...] O campo da educação está pressionado por mudanças, como também as organizações” (MORAN, 2000, p. 11). Estas mudanças devem passar pela educação, pois, conforme diz Freire (2006, p. 12), “a educação é o caminho fundamental para transformar a sociedade”.

Porém, durante muito tempo a educação superior, em especial, era privilégio de poucos. Graças às mudanças organizacionais e à introdução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), com a utilização dos computadores e da internet no campo educacional, a educação superior passou a ser uma realidade para muitos. Esses meios possibilitaram a incorporação de novas metodologias, técnicas e mídias que se convertem em elementos fundamentais do processo de comunicação virtual. Assim, a educação passou a circular de forma bidirecional, colaborativa e interdisciplinar, apoiada pelas tecnologias que quebram as barreiras geográficas e temporais existentes (CAMPOS et al, 2007, p. 12). Portanto, transformando-se, a Educação a Distância (EAD) torna-se um valioso meio de diminuir as distâncias e as desigualdades,

propiciando transformações sociais e econômicas através do crescimento no nível de escolaridade da população (CAMPOS et al, 2007, p. 1).

A história da humanidade é marcada pelo desenvolvimento das tecnologias e a cada época o homem cria instrumentos para auxiliar os mais diversos segmentos de sua vida em sociedade. Para Kenski (2008), as tecnologias surgiram basicamente na mesma época da espécie humana; a engenhosidade humana foi que deu origem as mais diferenciadas tecnologias. Com a utilização da internet nas metodologias de ensino, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) favorecem a expansão da Educação a Distância pelo país, “introduzindo importantes possibilidades de interação, intercâmbios de ideias e materiais, entre alunos e professores, dos alunos entre si, e dos professores entre si, o que se denomina [sic] comunidades de aprendizagem em rede.” (MAIA, 2003, p. 136).

Diante da expansão tecnológica, Silva (2011) afirma que a internet e os recursos tecnológicos

transformaram os atos de ensinar e aprender, pois as pessoas compartilham portais, blogs, fotoblogs, redes sociais e muitos outros recursos. Nesse sentido, a educação mediada por recursos tecnológicos caracteriza-se como Educação a Distância (EAD), logo, “[...] na sua dupla vertente tradicional e virtual, apresenta-se como o ensino do futuro e para um futuro, centrado no aprendiz, e em que o docente é mais um orientador de percursos de aprendizagens” (PIMENTEL, 2006, p. 14).

Em termos gerais, a legislação brasileira (Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017) define Educação a Distância (EAD) como uma “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, em lugares ou tempos diversos”.

A EAD não é uma metodologia recente, conforme se observa no Quadro 01; surgiu entre o final do século XIX e início do século XX, evoluindo de acordo com as tecnologias disponíveis da época.

**Quadro 01 – Gerações de EAD**

Geração	Forma	Recursos instrucionais e tecnológicos básicos
Primeira	Ensino por correspondência	Materiais impressos, livros e apostilas.
Segunda	Novas mídias e universidades	Rádio, vídeo, TV e fitas cassetes.
Terceira	EAD – online	Internet, MP3, ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), vídeos, animações, ambientes 3D, redes sociais, fóruns.

Fonte: Maia e Mattar (2007)

No quadro apresentado, verifica-se que atualmente vivemos na “terceira geração: EAD on-line”, que surgiu após os recursos instrucionais e tecnológicos evoluírem. Entretanto, na classificação de

Moore e Kearsley (2008, p. 44 e 45), o momento atual reflete a quinta geração, como pode ser sinteticamente observada no Quadro 02 abaixo:

**Quadro 02 – Gerações de EAD**

Geração	Forma	Recursos instrucionais e tecnológicos básicos
Primeira	Ensino por correspondência	Materiais impressos, livros e apostilas.
Segunda	Transmissão por rádio e televisão	Rádio, vídeo, TV e fitas cassetes.
Terceira	Universidades Abertas	Materiais impressos, TV, rádio, telefone, fitas cassetes.
Quarta	Teleconferência	Teleconferência interativa com áudio e vídeo
Quinta	Internet / web	Internet, MP3, ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), vídeos, animações, ambientes 3D, redes sociais, fóruns.

Fonte: Moore e Kearsley (2008).

No quadro verifica-se que a educação baseada no computador e na internet já vem sendo usada há muito tempo; percebe-se, portanto, que as mídias, ou seja, os recursos tecnológicos ganharam destaque no campo educacional da sociedade contemporânea. Essa questão não é relativamente nova, mas tão antiga quanto à emergência dos meios de comunicação em nossa sociedade. Orofino (2005) afirma que desde as primeiras décadas do século XX há iniciativas de educação pelo correio, via mídia impressa, e também pelo rádio, o que remonta ao início dos debates sobre o uso das mídias para fins instrucionais. Logo, é perceptível que a Educação a Distância (EAD) não é uma modalidade de ensino-aprendizagem recente; de acordo com sua época, cada mídia e recurso utilizado ofereceram diferentes benefícios de aprendizagens. Moran (2010, p. 3) defende que “o futuro será aprender em qualquer tempo e lugar, de forma personalizada e, ao mesmo tempo, colaborativa e com flexibilidade curricular, no quadro de um novo conceito de ‘estarmos juntos’, conectados virtualmente”, propiciando, assim, um novo ambiente educacional, um espaço que promove uma aprendizagem significativa, através da troca de informações, favorecendo a inclusão.

## 2.2 O processo de inclusão da Educação a Distância (EAD) nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Apesar de existirem registros de Educação a Distância (EAD) desde o século XX, os programas educacionais eram voltados apenas para cursos profissionalizantes e supletivos, nos níveis fundamental e médio, visando preparar o indivíduo para o trabalho. Logo, a EAD era entendida “como a universalização das oportunidades e a preparação para o universo do trabalho” (BARROS, 2003, p. 52).

A inclusão da Educação a Distância (EAD) no Brasil para nível superior se deu a partir da promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases (LDB nº 9.394/1996), porém a modalidade EAD somente foi regulamentada pelo Decreto nº 5.622, em 20 de dezembro de 2005, tendo como pioneira a oferta de licenciaturas pela Universidade Federal de Mato Grosso. Para Alonso (2000), a experiência em Mato Grosso se desenvolveu apoiada em uma proposta de ensino-pesquisa e teoria-prática. A partir dessa experiência, outras universidades iniciaram seus processos de credenciamento e autorização de cursos de graduação a distância. Para Zanatta (2008, p. 36), “abrem-se, as fronteiras para EAD e a UAB reforçou o processo

como uma forma adequada de suprir as lacunas ainda existentes no cumprimento da meta objetivada na LDBEN/96 de democratização do ensino”.

Maia e Mattar (2007, p 13) afirmam que:

O crescimento do mercado de educação a distância (EAD) é explosivo no Brasil e no mundo. Dados estão disponíveis por toda parte: cresce exponencialmente o número de instituições que oferecem algum tipo de curso a distância, o número de cursos e disciplinas ofertados, de alunos matriculados, de professores que desenvolvem conteúdos e passam a ministrar aulas a distância, de empresas fornecedoras de serviços e insumos para o mercado, de artigos e publicações sobre EAD, crescem as tecnologias disponíveis, e assim por diante.

Como forma de aprendizagem alternativa, a EAD modificou o sistema educacional, popularizou-se, expandiu e proporcionou crescimento, pela procura por cursos superiores nessa modalidade, em especial, pelo público que aguardou uma oportunidade para dar continuidade aos estudos. Ramos (2007) ressalta a necessidade das IES desenvolverem mudanças significativas em seus modelos estratégicos, no sentido de organizarem seus currículos e suas estruturas tanto para atenderem ao público presencial quanto ao da EAD.

Nicolaio e Miguel (2010) salientam os fatores motivadores da EAD que buscam atingir discentes com diversas implicações, sejam elas relacionadas geograficamente, culturalmente ou economicamente na busca do ensino-aprendizagem. Como caminho ao ensino, a Educação a Distância procura diminuir os custos e a migração para outros estados. “O interesse por essa modalidade se dá também pela flexibilidade de tempo, pois existe a possibilidade do aluno de EAD estudar em seu próprio ritmo de aprendizagem, levando em consideração a sua prática” (Nicolaio e Miguel, 2010, p. 70).

A Educação a Distância também apresenta alguns obstáculos, como destaca Belloni (2006 p. 55): “[...] dificuldade de acesso aos materiais, demora nas respostas sobre dúvidas ou avaliações formativas”. Diante disso, Moran (2002, p. 5) ressalta que “educar em ambientes virtuais exige mais dedicação do professor, mais apoio de uma equipe técnico-pedagógica, mais tempo de preparação”.

Neste contexto, nesta nova forma de ensinar e aprender faz-se uso de uma plataforma ou Ambiente

Virtual de Aprendizagem (AVA) onde as mídias assumem papel importantíssimo, pois, graças aos recursos midiáticos disponíveis (computador, fone de ouvido, internet, webcam, vídeos, dentre outros), é possível realizar um curso a distância sem que se perca a essência do aprendizado. O Ambiente Virtual de Aprendizagem, para Almeida (2004), relaciona-se a sistemas computacionais destinados ao suporte de atividades mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação. Enquanto que as plataformas de EAD são como “uma coleção de ferramentas para criação de material educacional, gerenciamento da participação do aluno, testes e avaliações, enfim tudo que é necessário em um ambiente de ensino/aprendizagem”. (CAMPOS et al, 2007, p. 18).

Desta forma, a Educação a Distância (EAD) promove uma mudança organizacional significativa no sistema educacional tradicional, contribuindo para promoção de novas aprendizagens. No panorama dessas mudanças organizacionais, Brennand (2002) destaca que a educação é chamada a se tornar elemento ativo e fundamental na produção de conhecimentos e tecnologias consideradas, na nova sociedade da informação, como vetores de desenvolvimento econômico e social.

### 2.3 A EAD como processo de Mudança Organizacional

O processo de mudança é sempre algo complexo e dinâmico, especialmente no setor público, devido à própria cultura deste setor, onde a mudança gera muitos conflitos e a resistência é notável. A resistência é uma característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas provocadas; mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, nada nos garante que ela seguirá os caminhos traçados. Conforme afirma Pereira (1995), a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Daí a angústia, o medo e a fuga.

Mudar não é algo fácil; romper barreiras do tradicionalismo hierárquico requer muita força de vontade, envolve gestão, motivação, renovação de antigos valores e hábitos, libertar-se de uma herança cultural que muitas vezes aprisiona. Chiavenato (2004) esclarece que a mudança está em toda a parte: no nosso dia a dia, nas pessoas, nas organizações, nos produtos e serviços.

Antes de qualquer coisa, é necessário traçar metas, demonstrar interesse na mudança e ver,

nesta, um plano de melhoria para todos, pois envolve a transposição de objetos culturais. Sendo assim, é necessário promover uma adaptação criativa, visando introduzir ideias gerenciais que contribuam para o processo de mudança. Como diz Kenski (2007, p. 46), “*não há dúvida* de que as novas tecnologias de comunicação e informação trouxeram mudanças consideráveis e positivas para a educação”. Tudo que gera impacto, seja em parte ou no conjunto, pode ser caracterizado como uma mudança organizacional, já que, como salienta Wood Jr. (1995), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Contudo, diante da emergência dos valores gerenciais na gestão pública, mudaram também os padrões culturais tradicionais. Essas mudanças, trazidas como alternativas ao ensino presencial, chegaram a instituições educacionais através da Educação a Distância (EAD). Sendo assim, Vergara e Pinto (1998) afirma que, como a mudança organizacional está diretamente ligada ao conceito de cultura organizacional, o desafio desse processo pode ser ainda maior nessas organizações. Motta (2001), por sua vez, esclarece que, devido às instituições de ensino que praticam a modalidade presencial passarem a conviver com novos processos paradigmáticos, a EAD requer, por si só, uma estrutura ideológica, metodológica e humana diferente dos moldes convencionais.

As grandes transformações que vêm ocorrendo em consequência do processo de globalização e inovações das tecnologias de comunicação estão dando novos significados à percepção e ao comportamento educacional, bem como modificando os padrões culturais. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) encontram-se inseridas no cotidiano de quase todas as pessoas e a educação não pode ficar à margem das transformações tecnológicas que a sociedade vem passando. Sobre a importância das novas tecnologias na escola e a relação com o aprendizado, ressalta Confessor (2013, p. 32) que “as novas tecnologias devem ser implementadas através de um projeto escolar para se obter um resultado proveitoso, objetivando o máximo rendimento e economia de tempo no processo de ensino aprendizagem, visando a extinção da monotonia em sala de aulas”.

Para Santos (2003), o impacto das mudanças sociais e culturais nas instituições de ensino superior faz vislumbrar novos cenários nos sistemas de ensino e, conseqüentemente, uma ruptura com a modalidade dominante, conservadora. Na atualidade, não há como falar de educação sem falar das tecnologias. Com a globalização, o mundo evoluiu e trabalhar o cotidiano escolar nas práticas pedagógicas pressupõe trabalhar também com tecnologias, pois os educandos estão cercados pelas mídias. De acordo com Kenski (2006, p. 23),

As novas tecnologias de informação e comunicação, caracterizadas como midiáticas, são, portanto, mais do que simples suportes. Elas interferem em nosso modo de pensar, sentir, agir, de nos relacionarmos socialmente e adquirirmos conhecimentos. Criam uma nova cultura e um novo modelo de sociedade.

Nessa perspectiva, a Educação a Distância (EAD) pode ser concebida como uma mudança organizacional no modelo metodológico e operacional, apesar de não ser recente a metodologia de ensino-aprendizagem, especialmente nas organizações públicas de ensino superior. Porém, nos dias atuais e graças a programas de formação e incentivos, este panorama vem transformando realidades, principalmente, de pessoas que graças a esta política pública têm oportunidades maravilhosas de crescimento, sejam pessoal, econômica, social e/ou cultural. Para Belloni (2012, p. 114), “a integração dessas tecnologias à educação já não é mais uma opção, estão no mundo, transformando todas as dimensões da vida social e econômica; cabe ao campo educacional integrá-las e tirar de suas potencialidades comunicacionais e pedagógicas o melhor proveito”.

## 2.4 A EAD e a mudança impactante na vida das pessoas

Por ser uma política pública de incentivo à ampliação e ao alcance da educação, é relevante o impacto da mudança provocada pela EAD em certos aspectos na vida das pessoas, trazendo aos seus usuários a interação em tempo real, a acessibilidade e a igualdade, além de assegurar uma alternativa de suma importância ao ensino presencial. Conforme afirmação de Kenski (2003), o homem transita culturalmente mediado pelas tecnologias que lhe são contemporâneas. Elas transformam suas maneiras de

pensar, sentir, agir, suas formas de se comunicar e de adquirir conhecimentos.

Acompanhando a revolução digital, a nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) trata do assunto “Educação a Distância”, nos seus artigos 80 e 81, privilegiando como suas principais características a flexibilidade, qualidade, criatividade, iniciativa, individualização, o estímulo e a autoconfiança do alunado. Para Belloni (2008, p. 59), “a EAD apresenta grande vantagem, pois permite combinar a flexibilidade da interação humana com a independência do tempo e do espaço, sem por isso perder a velocidade”. Estas características são de suma importância para a vida de seus usuários, pois promovem mudanças e transformações na forma de adquirir conhecimento sem, no entanto, perder a essência do aprendizado.

Através da Educação a Distância (EAD), muitas são as pessoas que conseguiram dar continuidade a seus estudos, mudar de vida. Conforme Azevedo (2007), o aluno virtual é, em sua maioria, um adulto que busca atender ao mercado de trabalho e que vê na educação online uma alternativa para prosseguir nos seus estudos. O público EAD possui algumas características que os diferencia dos demais, tais como: são adultos inseridos no mercado de trabalho, residem em locais distantes dos núcleos de ensino, são heterogêneos e com pouco tempo para estudar no ensino presencial; sendo assim, necessitam de um ensino mais flexível e que se encaixe em suas reais necessidades (PRETI, 2000).

O aluno EAD é totalmente independente, faz seu próprio horário, busca enriquecer seus conhecimentos e corre atrás de sua aprendizagem de forma a adquirir autonomia; com isso, consegue conciliar trabalho, família e lazer. Por esses motivos, esta modalidade é tão revolucionária. Para Azevedo (2007), isso ocorre devido à facilidade de acesso propiciada pela internet, à flexibilidade de horários e à autonomia para desenvolver um cronograma de estudo de acordo com a sua disponibilidade de tempo.

Pode-se afirmar que a Educação a Distância traz mudanças relevantes para a vida do estudante, transformando sua forma de pensar e agir. Conforme ressalta Moran (2007), a EAD estimula a funcionalidade cognitiva imaginária e autônoma, criando um ambiente de maturidade intelectual no estudante, desenvolvendo habilidades e competências para integrar todas as dimensões da vida, sendo também levado a participar, criar, inovar e pensar. Diante disso, ela

altera a realidade de milhões de pessoas, favorecendo oportunidades e transformando vidas.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza num estudo exploratório, que utilizou, como procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica, documental e de campo com o intuito de observar, coletar, analisar e interpretar os fatos ou acontecimentos dentro de ambientes ou locais de vivência.

O estudo é de abordagem quantitativa e qualitativa no levantamento, tratamento e análise dos dados. Segundo Malhotra (2006, p. 114), a pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados, buscando evidências conclusivas, baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística”. Já segundo Carvalho (2009, p. 182), “as abordagens qualitativas possibilitam a obtenção de uma maior diversidade de respostas e adaptação ao desenrolar dos acontecimentos durante o trabalho de campo. Possibilitam a elaboração teórica contextualizada”.

A pesquisa trabalhou com duas populações: na primeira, composta por alunos que estão cursando ou já concluíram seus cursos nas instituições através da modalidade Educação a Distância (EAD), retirou-se uma amostra probabilística aleatória de 100 alunos; a segunda se constituiu de todos os envolvidos no processo de mudança organizacional implementada através da inserção da EAD nas IES que atuam no Polo de Itaporanga, da qual se retirou uma amostra por conveniência composta por 10 pessoas que fazem parte das coordenações dos cursos de Matemática, Pedagogia, Letras Português, Letras Inglês, Letras Libras, Ciências Biológicas e Naturais, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Administração Pública e Geografia da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); e Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal da Paraíba (IFPB).

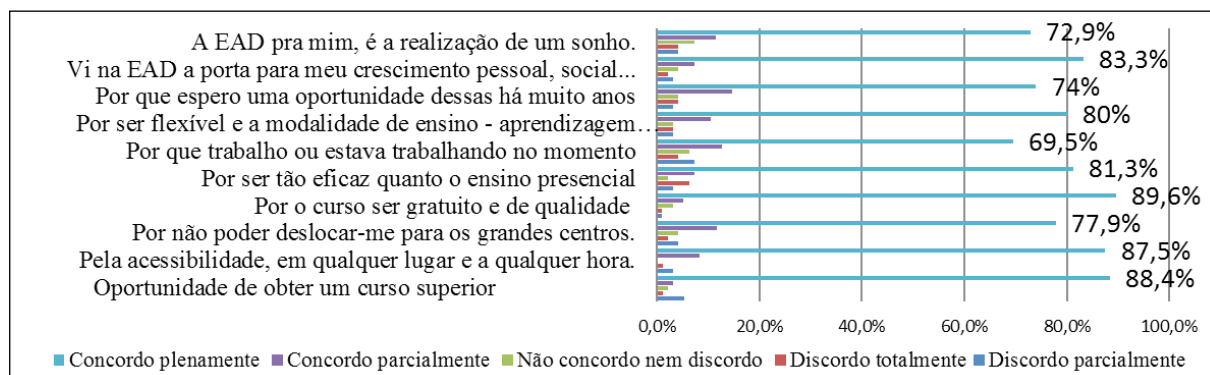
Os dados obtidos em pesquisa de campo foram coletados por meio de um questionário estruturado e adaptado, que fez uso de escala Likert, aplicado aos alunos e coordenadores. O tratamento e a análise dos dados se deram de forma descritiva, quantitativa e qualitativamente, através de tabelas, gráficos com uso do Excel e análise de discursos.

### 4 Resultados Obtidos

A pesquisa de campo realizada com especificadamente 100 alunos que estão cursando ou já cursaram algum curso EAD, no Polo de Itaporanga - PB, revelou-nos que o perfil dos alunos EAD é, em sua maioria, feminino (68%), adultas com mais de 40 anos (47%) e casadas (78%). A maioria dos alunos são graduados (43,7%) pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB e 18,9% possuem pós-graduação. Destes alunos, 18,1% cursam ou cursaram Matemática, seguidos de Pedagogia (10,6%), Gestão Pública (9,6%), Letras Português (8,5%), Ciências Naturais (7,4%), Administração Pública e Ciências Biológicas (5,3%) e Letras Espanhol, Letras Libras e Computação (3,2%). 91% já concluíram suas graduações nos últimos 5 anos. Quanto ao perfil profissional dos alunos EAD, a maioria trabalha (82,3%): 66,2% trabalham na educação, 50,7% são professores e 79,7% são do setor público. A grande maioria (67%) reside na cidade do polo e os demais (33%) nas cidades vizinhas. Estes dados confirmam a afirmação de Preti (2000) que os adultos, heterogêneos e com pouco tempo para estudar no ensino presencial necessitam de um ensino mais flexível e que se encaixe em suas reais necessidades.

O Gráfico 01, na página seguinte, apresenta os principais motivos que levaram a população local e das cidades vizinhas a optar por fazer um curso EAD, permitindo-nos, assim, verificar dentre os motivos elencados os mais importantes. Foram apresentados dez motivos, conforme apresentado no Gráfico 01: oportunidade de obter um curso superior; acessibilidade em qualquer lugar e hora; impossibilidade de deslocamento para os grandes centros; gratuidade e qualidade do curso; eficácia comparável ao ensino presencial; trabalha ou estava trabalhando no momento; flexibilidade e ensino-aprendizagem do futuro; oportunidade esperada; realização de um sonho.

**Gráfico 01 – Motivos que cursou ou está cursando EAD**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

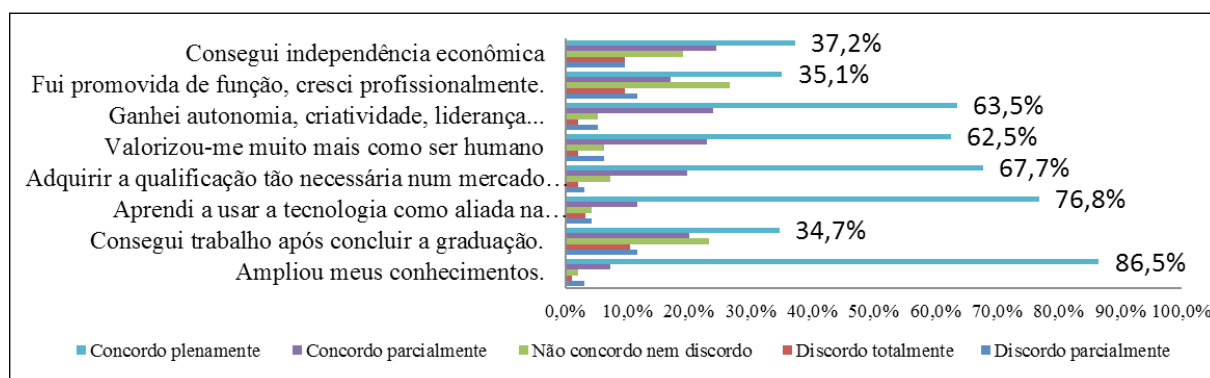
Diante dos motivos apresentados acima que levaram as pessoas a estudarem em um curso na modalidade EAD, destaca-se que a maioria, ou seja, 89,6% optaram devido ao curso ser gratuito e de qualidade, 88,4% pela oportunidade de obter um curso superior, 87,5% pela acessibilidade em qualquer lugar e hora, 83,3% viu na EAD uma oportunidade de crescimento pessoal e social, 81,3% por considerar a EAD tão eficaz quanto o ensino presencial, 80% por ser flexível e a modalidade de ensino-aprendizagem do futuro, 77,9% por não poder deslocar-se para os grandes centros, 74% espera por esta oportunidade há muito tempo, 72,9% por ser a realização de um sonho e ainda 69,8% porque trabalha ou estava trabalhando.

Desta forma, a Educação a Distância (EAD) surge como oportunidade para muitos que buscavam aprendizagens e não podiam por motivos variados. Nicolaio e Miguel (2010, p. 70) salientam os fatores motivadores da EAD que buscam atingir discentes

com diversas implicações, sejam elas relacionadas geograficamente, culturalmente ou economicamente na busca do ensino-aprendizagem.

O Gráfico 02 a seguir responde a questão-problema da pesquisa, apresenta-nos o que mudou na vida das pessoas que estão cursando ou já cursaram um curso EAD, permitindo-nos, assim, verificar, dentre os fatores elencados, as mudanças que esta política pública trouxe para a vida pessoal, profissional e social de seus usuários. Foram nomeadas oito opções, a saber: ampliei meus conhecimentos; consegui trabalho após concluir a graduação; aprendi a usar a tecnologia como aliada na aprendizagem; adquiri a qualificação tão necessária num mercado de trabalho tão exigente; valorizei-me muito mais como ser humano; ganhei autonomia, criatividade e liderança; fui promovida de função e cresci profissionalmente; consegui independência econômica.

**Gráfico 02 – O que mudou na vida dos usuários da EAD**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa



De acordo com o gráfico 02 acima, 86,5% destacaram que ampliou os conhecimentos, 76,8% aprendeu a usar a tecnologia como aliada na aprendizagem, 67,7% adquiriu a qualificação tão necessária num mercado de trabalho tão exigente, 63,5% ganhou autonomia, criatividade e liderança, 62,5% valorizou-se muito mais como ser humano, 37,2% conseguiu independência econômica, 35,1% foi promovido de função e cresceu profissionalmente, e 34,7% conseguiu trabalho após concluir a graduação.

Diante do exposto, conclui-se que a EAD mudou a vida dos alunos envolvidos nesta pesquisa para

melhor, transformou realidades e contribuiu bastante para o crescimento pessoal, social e/ou econômico. Esses resultados ratificam Campos *et al* (2007, p. 1), que afirmou que a EAD transformou-se em um valioso meio de diminuir as distâncias e as desigualdades, propiciando transformações sociais e econômicas através do nível de escolaridade da população.

No Quadro 03, tem-se o resultado de uma questão aberta que solicitou a opinião dos entrevistados sobre as vantagens que a Educação a Distância (EAD) trouxe para suas vidas:

**Quadro 03 – Vantagens que a EAD trouxe para a vida de seus usuários**

Conhecimento adquirido	Estudar e trabalhar	Liderança
Autonomia	Estudar e cuidar da família	Administrar o tempo
Independência	Acesso à educação sem sair de casa	Ganhou confiança e autoestima
Oportunidade de crescimento	Ser um pesquisador	Buscar o próprio aprendizado
Estudar em qualquer hora e lugar	Gerenciar o próprio tempo	Sonhar com dias melhores
Organizar o tempo	Oportunizou uma segunda graduação	Promoção e qualificação
Disciplina	Conseguiu trabalho	

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Conforme quadro acima, são inúmeras as vantagens que a Educação a Distância (EAD) trouxe para a vida de seus usuários, em especial para um público que, por motivos variados, queriam continuar seus estudos. A vantagem mais citada pelos estudantes foi o conhecimento adquirido. A EAD, para Moran (2007), estimula a funcionalidade cognitiva imaginária e autônoma, criando um ambiente de maturidade intelectual no estudante, desenvolvendo habilidades e competências para integrar todas as dimensões da vida, sendo levado a participar, criar, inovar e

pensar. Portanto, pode-se observar claramente que a Educação a Distância muito tem contribuído na busca pelo conhecimento e desenvolvimento de habilidades e competências, transformando vidas.

Esta pesquisa, além das vantagens, buscou-se também identificar quais os principais obstáculos enfrentados pelos usuários da EAD. Através de questão aberta, foram perguntados aos alunos quais os principais obstáculos proporcionados pela Educação a Distância (EAD). O quadro a seguir destaca os mais citados pelos alunos:

**Quadro 04 – Obstáculos que a EAD proporcionou**

Domínio dos recursos tecnológicos	Falta de material didático	Falta de comunicação
Organização do tempo	Falta de internet	Insegurança
Distância	Conciliação entre família, trabalho e estudos.	Administração de dificuldades
Poucas aulas presenciais	Excesso de atividades	Mudança de rotina
Demora de feedbacks	Falta de tutores presenciais	Ausência de computador em casa
Falta de suporte	Adaptação à plataforma	Busca solitária de aprendizagem

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Conforme os dados do Quadro 04, a EAD também apresenta desafios. O obstáculo que houve maior repetição de citações foi o “domínio dos recursos tecnológicos”, o que leva-nos a perceber que mesmo vivendo na era da tecnologia nem todos tem o domínio destes recursos. Conforme Belloni (2012, p. 114), “a integração dessas tecnologias à educação já não é mais uma opção, estão no mundo, transformando todas as dimensões da vida social e econômica; cabe ao campo educacional integrá-las e tirar de suas potencialidades comunicacionais e pedagógicas o melhor proveito”.

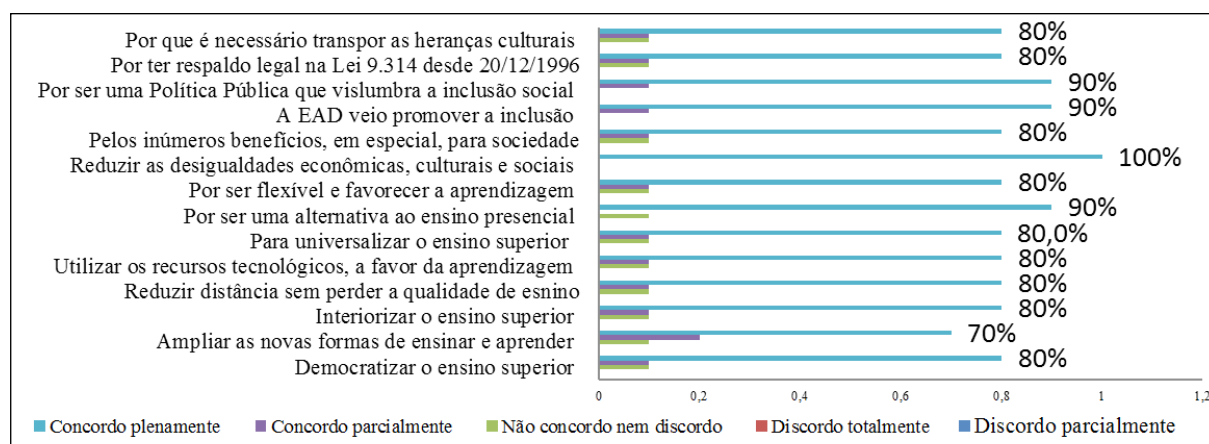
Nesse sentido, cabem às instituições, mesmo àquelas que não sejam EAD, introduzir os recursos tecnológicos em sala de aula, a fim de que possam inserir estes indivíduos na era da tecnologia, facilitando, desse modo, a inclusão. Assim, Ramos (2007) ressalta a necessidade das IES desenvolverem mudanças significativas em seus modelos estratégicos, no sentido de organizarem seus currículos e estruturas, tanto

para atender ao público presencial quanto ao público da EAD.

Como segunda amostra desta pesquisa, foi aplicado um questionário às coordenações dos cursos EAD do Polo de Itaporanga - PB, totalizando 10 pessoas como representantes das Instituições de Ensino Superior (IES). Quanto ao perfil dos representantes das coordenações de cursos EAD do Polo de Itaporanga - PB, ficou dividido da seguinte maneira: 5 são do sexo masculino e 5 feminino; 8 são pós-graduados e 7 trabalham na UFPB; 3 trabalham nas Coordenações de Letras, Linguísticas e Artes e 2 nas de Ciências Exatas e Humanas; 3 trabalham nestas coordenações há menos de 1 ano e outros 3 entre 1 e 5 anos; destes, 6 desempenham suas funções na coordenação e 7 destas oferecem cursos na modalidade EAD há mais de 8 anos.

A seguir serão destacados os motivos que levaram as Instituições de Ensino Superior (IES) a incluir a EAD:

**Gráfico 03 – Motivos que levaram a inclusão da EAD na UFPB, UEPB e IFPB.**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

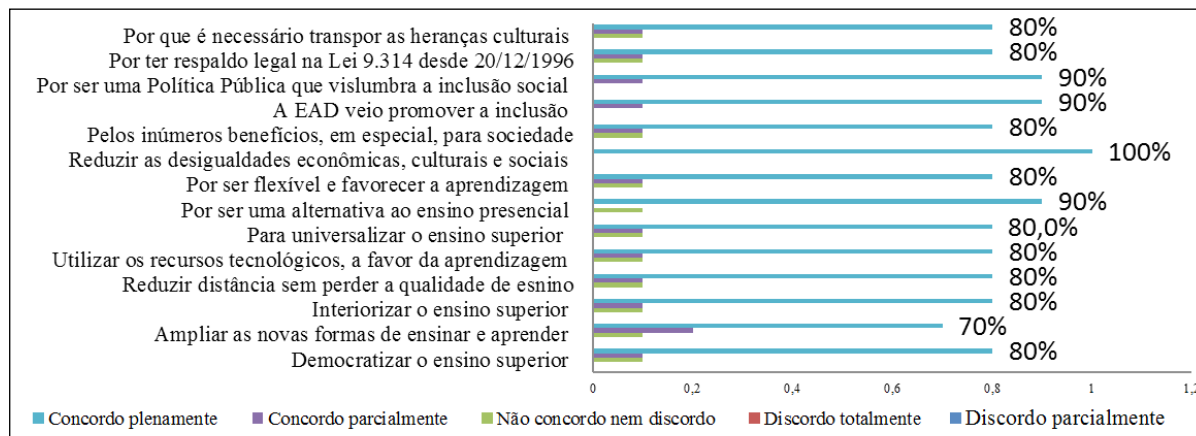
Conforme resultados, 100% concordam que a EAD veio para reduzir as desigualdades econômicas, culturais e sociais; 90% concordam que a EAD é uma política pública que vislumbra e promove a inclusão social e uma alternativa ao ensino presencial; 80% concordam que a EAD democratizou o ensino superior, reduziu a distância sem perder a qualidade de ensino, é um ensino flexível que favorece a aprendizagem, tem respaldo legal e traz inúmeros benefícios, em especial à sociedade; 80% também concordam que a EAD utiliza os recursos tecnológicos a favor da aprendizagem, disseminando, assim, as heranças culturais; ficando em 70% os que concordam que a EAD veio interiorizar o ensino superior. De acordo com Kenski (2006, p. 23), as novas tecnologias de informação e comunicação

são mais do que simples suportes, elas interferem em nosso modo de pensar, sentir, agir, relacionar socialmente e adquirir conhecimentos, ou seja, criam uma nova cultura e um novo modelo de sociedade.

Nesse sentido, Zanatta (2008, p. 36) vê “a EAD como um processo de forma adequada a suprir as lacunas ainda existentes no cumprimento da meta objetivada na LDBEN/96 de democratização do ensino”. Dessa forma, pode-se afirmar que a EAD é uma política pública que muito tem contribuído no cenário educacional, trazendo oportunidades através de mudanças organizacionais.

No Gráfico 04 da página seguinte são destacadas as principais causas do crescente número de usuários desta modalidade de ensino.

**Gráfico 04 – Causas do crescente número de alunos EAD**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

De acordo com os resultados, 90% concordam que a grande maioria trabalha, tem família e não pode se deslocar para os grandes centros, veem a EAD como uma modalidade daqueles que não têm tempo e/ou lugar determinado, ou seja, fazem seu próprio horário, como também veem na EAD a oportunidade de obtenção de um curso superior; 80% afirmam ser uma metodologia alternativa; 70% acreditam que a causa do crescimento da EAD é devido à tecnologia como mediadora; e 50% concordam que a EAD pode alcançar a todos indistintamente. Conforme afirma Moran (2010, p. 3), “o futuro será aprender em qualquer tempo e lugar, de forma personalizada e, ao mesmo tempo, colaborativa e com flexibilidade curricular, no quadro de um novo conceito de ‘estarmos juntos’, conectados virtualmente”, pois, de acordo com o Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, a EAD é tida como uma “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, em lugares ou tempos diversos”. Nesse contexto, Maia e Mattar (2007, p. 13) afirmam que o crescimento do mercado de EAD é explosivo no Brasil e no mundo. Dados estão disponíveis por toda parte: cresce exponencialmente o número de instituições e de alunos matriculados, de artigos e publicações sobre EAD, crescem as tecnologias disponíveis, e assim por diante.

Em resposta às questões abertas 3, 4 e 5 aplicadas às coordenações de cursos EAD, um breve histórico da importância e inclusão da EAD pelas Instituições de Ensino Superior (IES): A EAD vem transpondo as barreiras para alcançar a todos, com isso, democratizando e universalizando o ensino superior, expandido as fronteiras da educação, garantindo

assim, o acesso a todos, apesar de não estar de fato institucionalizada e ultimamente estar perdendo o apoio do MEC diante das crises que o país enfrenta. Alguns cursos na modalidade a distância são ofertados há mais de 10 anos, mesmo antes da criação da UAB, tem como foco central a formação de professores que atuam na rede pública e alunos que concluíram ensino médio e por motivos diversos não pôde dar continuidade aos seus estudos. Atualmente atendem-se graduandos vinculados a 20 polos de apoio presencial, sendo 18 na Paraíba e 02 em Pernambuco. A inclusão da EAD é uma forte mudança que favorece a inclusão e a acessibilidade à formação superior, levando educação aos recantos mais distantes, com a expansão da tecnologia, a EAD também expandiu, evoluiu e popularizou-se.

## 5 Conclusão

O polo de apoio presencial de Itaporanga - PB, através da EAD, visa expandir e democratizar a oferta de cursos superiores com o intuito de atingir um público alvo especial, que são os professores de educação básica e os demais cidadãos que concluíram o ensino médio e que, até então, não tinham oportunidade de continuar seus estudos.

A expansão da tecnologia é fator primordial para a popularização da Educação a Distância. Isto ocasiona mudanças organizacionais no cenário da educação e, principalmente, promove o acesso ao ensino superior. Esta forma de ensinar e aprender fornece flexibilidade como aliada. Logo, o aluno se torna totalmente independente, faz seu próprio horário, busca novos conhecimentos, compromete-se com a aprendizagem de forma a adquirir autonomia, conhecimento e

liderança, além de conciliar trabalho, família e lazer. Por isso e pelas inúmeras possibilidades oferecidas, essa modalidade vem crescendo e impactando a vida das pessoas.

Verificou-se que a EAD mudou a realidade social, cultural e/ou econômica dos cidadãos envolvidos neste processo de ensino-aprendizagem. Pode-se dizer que a vida de grande número de pessoas que sonhava estudar em um curso superior ficou dividida em dois períodos: antes e depois da EAD. Nestes 10 anos em que a EAD chegou ao Polo de Itaporanga, observou-se inúmeras pessoas que já cursaram a primeira ou segunda graduação e/ou pós-graduação, mudando suas vidas por meio do conhecimento.

Nesse sentido, concluímos que os dados obtidos nesta pesquisa, apesar de preliminares, permitem-nos fazer algumas ponderações acerca da importância da EAD na obtenção de um curso superior, na aquisição de conhecimentos, no enriquecimento das aprendizagens, dentre muitos benefícios que esta metodologia de ensino-aprendizagem a distância trouxe para seus usuários.

Dada a importância desta metodologia de ensino, em especial para o interior, recomenda-se que para obter um resultado mais amplo seja realizada uma pesquisa com maior número de usuários e em um maior espaço de tempo, abordando ainda indicadores relacionados a egressos, taxa de evasão, empregabilidade e verticalização.

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, M. E. B. **Tecnologia e educação a distância**: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151797022003000200010&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151797022003000200010&script=sci_abstract&lng=pt) Acesso em: 04 ago. 2018.

ALONSO, K. M. A educação a distância e um programa institucional de formação de professores em exercício. In: PRETI, O. (org.). **Educação a distância**: construindo significados. Cuiabá: Nead/IE-UFMT; Brasília: Plano, 2000. p. 229-246.

AZEVEDO, D. R. **O aluno virtual**: perfil e motivação. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BARROS, D. M. V. **Educação a distância e o universo do trabalho**. Bauru: EUDSC, 2003.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2006.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

BRASIL. **Decreto nº. 9.057, de 25 de maio de 2017**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm). Acesso em: 01 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>. Acesso em: 01 set. 2018.

BRENNAND, E. G. de G. **As tendências pedagógicas na educação brasileira**. João Pessoa: UFPB, 2002. (Série Sala da Aula).

CAMPOS, F. C. A.; COSTA, R. M. E. da;

SANTOS, N. **Fundamentos da educação a distância, mídias e ambientes virtuais**. Juiz de Fora: Editar, 2007. ISBN 978-85-882-7967-4.

CARVALHO, M. E. P. Pesquisa aplicada à educação. In: BRENNAND, Edna Gusmão de Góes; BEZERRA, Leblam Tamar Silva (org.). **Trilhas do aprendente**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2009. v. 5, p. 154-204.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Campos, 2004.

CONFESSOR, F. I. C. As novas tecnologias na escola e sua relação com a aprendizagem. **Revista Construir Notícias**, Recife, ano 12, n. 69, p. 32-33, abr. 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 34. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2006.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**: práticas pedagógicas. São Paulo: Papirus, 2003.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 4. ed. São Paulo: Papirus, 2006.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papyrus, 2007.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papyrus, 2008.

MAIA, C; MATTAR, J. **ABC da EAD**: educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAIA, M. de C. **O uso da tecnologia de informação para a educação a distância no ensino superior**. 2003. 294 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2463/74603.pdf?sequence=2>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. *In*: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarciso; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 8. ed. Campinas: Papyrus, 2000, p. 11-65.

MORAN, J. M. **O que é um bom curso a distância?** São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/prof/moran/bom\\_curso.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/bom_curso.htm). Acesso em: 22 ago. 2018.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos**: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papyrus, 2007.

MORAN, J. M. **A distância e o presencial cada vez mais próximos**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/moran/proximos.htm>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MOORE, M; KEARSLEY. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/5116276/Uma\\_Vis%C3%A3o\\_Integrada](https://www.academia.edu/5116276/Uma_Vis%C3%A3o_Integrada). Acesso em: 05 ago. 2018.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NICOLAIO, K; MIGUEL, L. A. Democratização do ensino por meio da educação a distância. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 5, n. 9, p. 68-91, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/viewFile/184/148>. Acesso em: 08 ago. 2018.

OROFINO, M. I. **Mídias e mediações escolares**: pedagogia dos meios, participação e visibilidade. São Paulo: Cortez, 2005.

PEREIRA, M. L. J. de B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. *In*: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (org.). **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995. p. 108-159.

PETRI, O. Autonomia do aprendiz na educação a distância: significados e dimensões. *In*: PETRI, O. **Educação a distância**: construindo significados. Cuiabá: Plano 2000.

PIMENTEL, N. M. **Introdução à educação a distância**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

RAMOS, M. N. **A. Pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, E. O. dos. Articulação dos saberes na EAD online. *In*: SILVA, Marcos (org.). **Educação online**: teorias, práticas, legislação, formação corporativa. São Paulo: Loyola, 2003, p. 217.

SILVA, R. S da. **Objetos de aprendizagem para a educação a distância**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2011. ISBN 978-85-7522-225-6.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 63-84, May/Aug. 1998.

WOOD Jr, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZANATTA, R. M. Educação a distância no Brasil: aspectos legais. *In*: COSTA, Maria Luisa Furlan; ZANATTA, Regina Maria (org.). **Educação a distância no Brasil**: aspectos históricos, legais, políticos e metodológicos. Maringá: EDUEM, 2008.