

TIPOS DE LIDERANÇA ADOTADOS POR GESTORES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Anápolis/GO Maio/2016

Marcos Wesley da Silva - Faculdade Metodista de Santa Maria - marcos.wesley@metodistasul.edu.br

Gustavo Ferreira Gomes - Faculdade Metodista de Santa Maria - gfgdc@hotmail.com

Erika Rodrigues dos Santos Costa - Faculdade Metodista de Santa Maria - erika.santos@unievangelica.edu.br

Marcia Divina Ribeiro - Faculdade Metodista de Santa Maria - marcia.ribeiro@unievangelica.edu.br

Tipo: INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA (IC)

Natureza: PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Categoria: PESQUISA E AVALIAÇÃO

Setor Educacional: EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESUMO

Essa pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar quais são os tipos de liderança adotados pelos gestores que atuam na educação a distância. Para essa verificação foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa não probabilística, tendo como ferramenta de análise um questionário estruturado com 30 questões, aplicado a 42 gestores de educação a distância de diversas instituições acadêmicas que praticam essa modalidade. A pesquisa revelou que a liderança transformacional/empreendedora lidera o ranking dentre as demais estudadas, sendo a mais utilizada pelos gestores, confirmando que suas características, tais como, capacidade de inovação, gestão estratégica e a visão do futuro, marcam a gestão dessa modalidade.

Palavras-chave: EAD; liderança; gestores; gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

No Brasil, no ano de 2013, de acordo com o Censo da Educação Superior, foram registradas 7.305.977 matrículas nos cursos de graduação. A graduação presencial atingiu o total de 6.152.405 matrículas, que representou o crescimento de 12,4% em relação a 2010. Na modalidade a distância, nesse mesmo período, as matrículas de graduação tiveram crescimento de 24%, atingindo em 2013, o total de 1.153.572.

Outro dado apresentado pelo Censo da Educação Superior de 2013 se refere ao fato do sexo feminino ser maioria entre os alunos do ensino superior no Brasil. Na EAD especificamente o número de alunos do sexo feminino corresponde a 764.511 e 389.061 são do sexo masculino.

O total de ingressos nos cursos de graduação segundo o Censo 2013 representa 2.742.950 novos alunos. Observa-se que dentre estes, 2.227.545 são da graduação presencial e 515.405 da modalidade a distância. Considerando a meta do Ministério da Educação – MEC por meio da qual o país deverá alcançar em 2020, 33% da população matriculada no nível superior, a EAD desempenhará um papel importante para o alcance dessa meta ^{[6];[7]}.

Na gestão acadêmica e pedagógica dos mais de 1 milhão de alunos da modalidade, estão cerca de 240 instituições de ensino superior credenciadas espalhadas pelo Brasil. Nestas, ocupam cargos de liderança gestores que têm o compromisso de realizar a gestão dos seus programas.

Nesse sentido, cabe ressaltar que o perfil de liderança evoluiu com as teorias administrativas e com os processos de gestão que estão cada vez mais voltados para as pessoas e para as relações interpessoais. A valorização destas relações dentro das organizações e instituições remete a um perfil de líder que serve às pessoas auxiliando-as em suas próprias iniciativas e capacidade de julgamento, possibilitando que seus liderados tornem-se colaboradores melhores ^[2].

Portanto, o objetivo desse trabalho se apresenta dentro desse cenário buscando identificar quais são os tipos de liderança adotados pelos gestores de Educação a Distância. Diante disso, foram realizadas duas coletas de dados, tendo como base a pesquisa quantitativa, sendo a primeira realizada em março de 2014 e a segunda em outubro de 2015, por meio de um instrumento de coleta de dados no formato de questionário estruturado composto por 30 questões. As alternativas foram apresentadas em forma de escala tipo *Likert* de 5 pontos, na qual os entrevistados indicaram sua opinião por meio de concordância ou discordância em cada afirmação disposta no questionário.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança: contexto e definição

A liderança busca entender a necessidade de adaptação às mudanças, de maneira que os líderes desenvolvam uma visão do futuro, estabeleçam as diretrizes e envolvam outras pessoas ao trabalho, motivando-as a superar os desafios dessa visão e ao alcance dos objetivos da organização. Sendo assim, a liderança não tem um conceito imutável, é um conceito aberto passivo de interpretações subjetivas, baseada nas experiências de cada indivíduo ^[4].

Gerenciar e liderar são coisas distintas. O gerente é a pessoa que conhece os processos, tem o conhecimento técnico e estratégico, controla e toma decisões, sua relação com seus subordinados é de poder relacionado ao cargo que ocupa. A relação de liderança é exercida através da influência e do carisma do líder, que nem sempre é o gerente ou chefe. O líder geralmente é alguém que possui carisma, personalidade forte e que motiva uma equipe inteira a pensar

estrategicamente. É alguém que consegue realizar a integração de um grupo de pessoas e, por isso, pode-se dizer que não há um líder forte sem uma equipe forte. “Integrar é a essência do trabalho de liderança, daí o líder ser um educador contribuindo assim para a renovação contínua da cultura organizacional”^[10].

Tipos de liderança

O uso de autoridade é uma habilidade evidenciada na liderança e que pode ser usada de maneira centralizadora ou compartilhada, o que nos remete a dois estilos: autocrático e democrático. No estilo autocrático, as decisões estão centralizadas na pessoa do líder, que não considera a participação do grupo na tomada de decisões. Já no estilo democrático, o líder se deixa influenciar pelas opiniões das pessoas, envolvendo o grupo na tomada de decisões. Tendo como referência esses dois estilos, seguem as descrições de seis tipos de liderança.

Liderança orientada para tarefa

A liderança orientada para a tarefa está ligada ao modelo autocrático de uso da autoridade. Nesse caso, o líder se preocupa muito mais com as tarefas do que com as pessoas que a executam. Seu foco está no trabalho e, a ênfase, na otimização de recursos, no cumprimento dos prazos, no atingimento das metas, e na designação de tarefas para pessoas específicas. “Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem ser classificados como: autocrático, diretivo e socialmente distante”^[11].

Liderança orientada para as pessoas

A liderança orientada para as pessoas está ligada ao modelo democrático de uso da autoridade. O líder tem uma maior preocupação com o clima organizacional, que é a medida do sentimento das pessoas em relação à empresa e a seus administradores, podendo apresentar três características: satisfação, insatisfação e indiferença. Essa liderança acredita na importância das pessoas sentirem-se confortáveis e o líder incentiva à prática do trabalho em equipe, enfatizando as relações humanas, ouvindo e se mostrando interessado pelo liderado, apoiando-os de maneira amigável^{[11];[1]}.

Liderança carismática

Carisma é um atributo do líder que inspira, transforma e revoluciona. Geralmente, quando um líder tem carisma, seus liderados confiam em suas crenças a ponto de as adotarem, obedecem aos direcionamentos do líder sem questionamentos e se inspiram pela sua história de sucesso. Essa influência contribui para o envolvimento emocional com a missão da organização^[3].

Liderança transformacional/empreendedora

Esse conceito ainda é novo, mas o foco aqui é a capacidade de inovação e visão de futuro que alguns líderes possuem para modelar as organizações, gerindo de forma estratégica e desenvolvendo os recursos humanos a fim de garantir consistência nos momentos de mudança e desenvolvimento. Esse tipo de liderança se assemelha a liderança carismática na perspectiva de assumir uma maior atenção no futuro, uma vez que esses líderes transformam a cultura organizacional^[3].

Liderança simbólica

Esse tipo de liderança está ligado à consolidação dos valores que definem a identidade de uma empresa, envolvendo suas crenças, seus símbolos, comportamentos dos seus colaboradores, entre

outros aspectos pertinentes a cultura organizacional, que deverá ser fortalecida e consolidada, apresentando características como: inovação, assunção de riscos, atenção aos detalhes, agressividade, estabilidade e orientação para os resultados, pessoas e equipe, tornando a liderança simbólica o principal fator para estabelecimento dessa cultura, o que diferencia uma organização da outra ^{[11]; [13]}.

Liderança *on-line*

Hoje, não se pode negar que cada vez mais os executivos estão ligados aos subordinados por redes de informação, sem proximidade física. Muitos profissionais hoje trabalham a distância e se conectam a empresa, somente pelo computador ^{[3];[13]}.

Com base nos tipos de liderança apresenta-se quadro indicando cada uma das lideranças e as palavras que as caracterizam:

Variável	Características
Liderança voltada para tarefa	1 - Interesse pelas tarefas
	2 - Desinteresse pelas pessoas
	3 - Otimização de recursos
	4 - Cumprimento dos prazos
	5 - Atingimento das metas
Liderança voltada para as pessoas	1 - Preocupação com o clima organizacional
	2 - Trabalho em equipe
	3 - Relações interpessoais
	4 - Busca de informações
Liderança carismática	1 - Relação de confiança
	2 - Fidelidade ao líder
	3 - Envolvimento emocional dos liderados
Liderança transformacional/ empreendedora	1 - Capacidade de inovação
	2 - Gestão estratégica
	3 - Visão de futuro
Liderança simbólica	1 - Inovação/assunção de riscos
	2 - Atenção aos detalhes
	3 - Foco nos resultados
	4 - Efeito sobre as pessoas
	5 - Trabalho em equipe
	6 - Perfil agressivo
Liderança <i>on-line</i>	1 - Redes de informação
	2 - Gestão a distância
	3 - Motivação a distância
	4 - Necessidade de clareza nas informações
	5 - Abertura para feedback

Quadro 1: variáveis x características

Educação a Distância | História da EAD

A educação a distância evoluiu marcada por diversas gerações ao longo da história. A primeira

geração surgiu na década de 1880 através de estudos por correspondências, quando o meio de comunicação era texto, e as pessoas podiam estudar em suas casas. A segunda geração foi marcada pela utilização do rádio e da televisão como ferramentas de divulgação da educação. Na terceira geração a ideia foi articular e integrar diversas tecnologias de comunicação para que fosse oferecido estudo de alta qualidade. Surge nos Estados Unidos em 1980 a quarta geração da educação a distância baseada na tecnologia de teleconferências, elaborada normalmente para uso de grupos. A quinta e mais recente geração envolve ensino e aprendizado on-line, baseados em aulas virtuais e tecnologias da internet ^[9].

EAD na atualidade

Na atualidade, a educação a distância é um processo de constante crescimento em diferentes meios, como escolas, faculdades, universidades e organizações. A mediação, flexibilidade de horários, autonomia do aluno, a capacidade de gerir seu processo de ensino aprendizagem, a integração cada vez maior com os meios de informações e comunicações digitalizados, são importantes fatores que desperta o interesse por essa modalidade de estudo e “talvez nenhuma novidade tenha produzido um impacto tão intenso na história da educação quanto o desenvolvimento da educação a distância, especialmente na educação *on-line*, nos últimos anos” ^[8].

Gestores e Líderes na EAD

Uma das tarefas mais importantes para os gestores em EAD consiste em estruturar a sua equipe para criar e operar o programa. É preciso constituir uma equipe multidisciplinar que pense, elabore, organize, construa, reconstrua e avalie o processo educativo.

O trabalho com EAD necessita de profissionais e atores sensíveis e dispostos a inovação, pois é um setor transitório com mudanças permanentes, influenciado por diferentes idiomas dos países que produzem um conhecimento exponencial na área. Esse profissional corresponde ao perfil de um empresário inovador e não se assemelha a perfis conservadores ou acomodados. Exigem-se atividades ousadas e celeridade nas decisões, que obrigatoriamente envolvem riscos nas opções com as quais se defronta. Para o trabalho com EAD deve-se estar sempre de cabeça aberta às novidades, ser flexível para mudar a qualquer momento. Não é um território de dogmas ou verdades absolutas ^[5].

Para isso, são necessários nas diversas disciplinas a serem ofertadas especialistas em instrução, apoio ao aluno, tecnologia e técnicos que instalam e fazem a manutenção dos sistemas de comunicação, instrutores para ensinar os cursos criados, administradores, tais como diretores de programa e coordenadores de polo de apoio presencial, auxiliares que processam matrículas, notas de avaliação ou materiais, dirigentes como reitores, presidentes e outros executivos ^{[12]; [14]}.

METODOLOGIA

Foram realizadas duas coletas de dados, sendo primeira em março de 2014 e a segunda em outubro de 2015. O instrumento de coleta foi um questionário estruturado composto por 30 questões. As alternativas foram apresentadas em forma de escala tipo *Likert* de 5 pontos, na qual os entrevistados indicaram sua opinião por meio de concordância ou discordância em cada afirmação disposta no questionário.

Como respondentes foram selecionados gestores, num total de 42, em organizações acadêmicas que ofertam cursos na modalidade à distância, compondo assim, uma amostragem não probabilística por conveniência, que tem por característica a obtenção de uma “amostra de

elementos com base na conveniência do pesquisador”¹⁹¹. A análise dos dados foi realizada utilizando-se o software de cálculo Excel 2010.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As 4 primeiras questões identificaram o perfil dos respondentes em idade, gênero, números de alunos em EAD na instituição onde trabalham e números de colaboradores sob sua gestão. A tabela 1 ilustra a faixa etária dos respondentes e permite identificar uma maior incidência de gestores em EAD com mais de 41 anos de idade, representando 57,14% do total. Esse resultado reafirma a pesquisa realizada em 2014.

Idade	Frequência	Percentual
25 a 30 anos	2	4,76%
31 a 35 anos	8	19,05%
36 a 40 anos	8	19,05%
41 anos ou mais	24	57,14%

Tabela 1: Idade

Conforme os dados apresentados na tabela 2 verificam-se que, entre os respondentes da pesquisa, a predominância de mulheres continua sendo válida, com 57% de respondentes.

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	18	43%
Feminino	24	57%

Tabela 2: Gênero

A tabela 3 ilustra o número de alunos matriculados em EAD nas instituições em que trabalham os respondentes do questionário. Nela, identifica-se um maior número de gestores, dentre os entrevistados, atuando em instituições de ensino entre 1001 e 5000 alunos matriculados, com 38% e um menor número atuando em instituições entre 501 e 1000 alunos, com 7%. Esse resultado difere significativamente dos resultados encontrados na primeira versão da pesquisa que tinha seus respondentes gestores em IES entre 1 e 500 alunos, na casa dos 50%.

Alunos EAD	Frequência	Percentual
1 a 500 alunos	10	24%
501 a 1000 alunos	3	7%
1001 a 5000 alunos	16	38%
mais de 5000 alunos	13	31%

Tabela 3: Alunos EAD

Na tabela 4, identificam-se os números de colaboradores que estão sob a gestão dos respondentes, sendo verificado que 45% possuem mais que 10 pessoas sob a sua gestão. Esse resultado não difere do apresentado na pesquisa anterior.

Subordinados	Frequência	Percentual
1 a 3 colaboradores	10	24%
4 a 5 colaboradores	3	7%
6 a 10 colaboradores	10	24%
mais que 10 colaboradores	19	45%

Tabela 4: Subordinados

As demais questões variam entre 1 concordo plenamente e 5 discordo plenamente. Assim, quanto menor for a média da variável estudada, mais propenso está o líder em exercer esse tipo de liderança. Para ilustrar as variáveis que indicam a tendência em exercer a liderança voltada para as tarefas, segue a tabela abaixo, onde a variável otimização de recursos voltada para tarefa 3, destaca-se com a menor média, sendo de 2,5476, evidenciando-se como a característica que mais influencia a exercer esse tipo de liderança. A variável liderança voltada para tarefas apresentou uma média geral 2,8238. Esse resultado difere significativamente da pesquisa anterior na qual apresentava a tarefa 2 com a menor média.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Interesse pelas tarefas - tarefa 1	42	1	4	2,7381
Desinteresse pelas pessoas - tarefa 2	42	1	5	3,5238
Otimização de recursos - tarefa 3	42	1	5	2,5476
Cumprimento dos prazos - tarefa 4	42	1	4	2,6905
Atingimento das metas - tarefa 5	42	1	5	2,6190

Tabela 5: Variável liderança voltada para tarefa

A tabela 6 demonstra o quanto a liderança voltada para as pessoas está presente na gestão em EAD. A variável trabalho em equipe voltada para pessoas 2 como maior influenciadora nesse tipo de liderança, apresentou a menor média, sendo 1,3571. Essa liderança apresentou uma média geral de 1,8810. Esse resultado comparado à pesquisa anterior não obteve alteração significativa, permanecendo predominante a variável trabalho em equipe.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Clima organizacional - pessoas 1	42	1	3	1,6429
Trabalho em equipe - pessoas 2	42	1	2	1,3571
Relações interpessoais - pessoas 3	42	1	4	2,3810
Busca de informações - pessoas 4	42	1	4	2,1429

Tabela 6: Variável liderança voltada para as pessoas

Outras variáveis estudadas formaram o grupo de característica que influenciam na liderança carismática, que teve média geral de 2,7778 e apresentou a variável relação de confiança - carismática 1 como sendo a que mais exerce influência nesse tipo de liderança, com uma média de 1,5952. A tabela 7 ilustra esse resultado que comparado a pesquisa de 2014, permanece na mesma variável.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Relação de confiança - carismática 1	42	1	3	1,5952
Fidelidade ao líder - carismática 2	42	2	5	4,0476
Envolvimento emocional - carismática 3	42	1	5	2,6905

Tabela 7: Variável liderança carismática

A liderança transformacional ou empreendedora foi outro tipo de liderança estudada e apresentou média geral de 1,6984, onde a variável que se destacou foi capacidade de inovação - empreendedora 1, com média 1,6190, conforme ilustra a tabela 8. Esse resultado permanece com a mesma variável da pesquisa anterior.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Capacidade de inovação - empreendedora 1	42	1	3	1,6190
Gestão estratégica - empreendedora 2	42	1	3	1,7619
Visão de futuro - empreendedora 3	42	1	4	1,7143

Tabela 8: Liderança Transformacional/empreendedora

Na Tabela 9 estão sinalizadas as variáveis que formam o grupo da liderança simbólica. Ficou evidenciado que a variável atenção aos detalhes -simbólica 2 exerce maior influência nesse tipo de gestão uma vez que apresentou uma menor média, sendo de 1,8333. A liderança simbólica apresentou uma média geral de 2,4484. Comparando a pesquisa de 2014, a variável atenção aos detalhes permanece em destaque.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Inovação/assunção de riscos - simbólica 1	42	1	4	2,4762
Atenção aos detalhes - simbólica 2	42	1	4	1,8333
Foco nos resultados - simbólica 3	42	1	5	3,0000
Efeito sobre as pessoas - simbólica 4	42	1	4	2,2619
Trabalho em equipe - simbólica 5	42	1	5	1,9524
Perfil agressivo - simbólica 6	42	1	5	3,1667

Tabela 9: Liderança simbólica

No grupo de variáveis que formam as características da liderança *on-line*, temos a variável abertura para feedback - on-line 5 com média 1,5000, sendo a que mais influencia os gestores que adotam esse tipo de liderança. A liderança *on-line* apresentou uma média geral de 1,9571. Esse resultado não difere da pesquisa realizada em 2014.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Redes de informação on-line 1	42	1	3	1,8810
Gestão a distância on-line 2	42	1	4	1,9524
Motivação a distância on-line 3	42	1	5	2,9286
Clareza nas informações on-line 4	42	1	4	1,5238
Abertura para feedback - on-line 5	42	1	3	1,5000

Tabela 10: Liderança *on-line*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com objetivo de identificar quais são os tipos de liderança adotados pelos gestores de educação a distância comparando-se os dados coletados em 2014 e 2015.

No ano de 2014, os dados foram coletados com base em um grupo de 12 gestores da modalidade a distância. Destacaram-se três tipos de liderança entre as seis estudadas, sendo em primeiro lugar a transformacional/empreendedora com média geral de 1,5000, em segundo a *on-line* com média geral de 1,9818 e em terceiro lugar a liderança voltada para pessoas com média geral 2,0208.

Na coleta de dados do ano de 2015, foram agrupados ao ano anterior mais 30 gestores respondentes, totalizando 42 gestores de educação a distância. Dessa vez, conforme exposto na Tabela 11: Médias gerais das lideranças estudadas, o resultado mostrou que os tipos de liderança com maior tendência dentre os gestores de EAD são, em ordem decrescente, os seguintes: transformacional/empreendedora com média geral de 1,6984; pessoas com 1,8810; e *on-line* com

1,9571. Analisando as médias dos grupos que representam os tipos de lideranças estudados, verificou-se que em ambas, a liderança transformacional/empreendedora teve a menor média entre as demais, sendo este o perfil mais presente de gestão adotado pelos líderes da educação a distância.

Lideranças	Médias
Tabela 1 Liderança voltada para tarefa	2,8238
Tabela 2 Liderança voltada para as pessoas	1,8810
Tabela 3 Liderança carismática	2,7778
Tabela 4 Liderança empreendedora	1,6984
Tabela 5 Liderança simbólica	2,4484
Tabela 6 Liderança <i>on-line</i>	1,9571

Tabela 11: Médias gerais das lideranças estudadas

O cenário sob o qual se constrói o perfil do gestor de EAD, hoje, é um cenário de mudanças, onde a velocidade das informações remete a todo o momento ideias inovadoras advindas de um contexto globalizado ^{[3];[5]}. Devido a isto, o gestor precisa ter uma visão voltada para o futuro, antecipando-se às tendências de inovações estratégicas dentro do contexto educacional, no qual as decisões precisam ser tomadas com rapidez, precisão e agilidade.

Delineando as características encontradas na liderança transformacional/empreendedora, firma-se que, os profissionais gestores da educação a distância estão acompanhando as tendências de liderança mercadológica, tais como, capacidade de inovação, gestão estratégica e a visão do futuro, que marcam a gestão dessa modalidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

[2] BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** o desafio de gerir pessoas unindo as individualidades em favor de todo e nos diferentes níveis hierárquicos. 2.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

[3] CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson, 2005.

[4] GOLDSCHMIDT, C. Liderança e Inovação. Fundação Getúlio Vargas. **Liderança e Inovação.** Rio de Janeiro, 2016. Apostila.

[5] LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (orgs). **A Terminologia da EAD.** In FORMIGA, M. **Educação a distância:** o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

[6] INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Brasil teve mais de 7 milhões de matrículas no ano passado.** Disponível em: http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/brasil-teve-mais-de-7-milhoes-de-matriculas-no-ano-passado. Acesso em: 26 mar. 2014.

^[7]INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Ministério da Educação. **Resumo Técnico – Censo da Educação Superior**, 2013.

^[8]MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

^[9]MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

^[10]MATOS, Francisco Gomes de. **Nova liderança nova organização: modelo estratégico de gestão em renovação contínua**. São Paulo: Pearson, 2002.

^[11]MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

^[12]MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância: uma visão integrada**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

^[13]ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

^[14]SILVA, M. W. da. **Estratégias de *Exploration & Exploitation* e competências sob a pers** em cursos de *lato sensu*, na área de gestão. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.