

A DICOTOMIA DO EAD COMO FERRAMENTA *VERSUS* SISTEMA DE ENSINO: EM BUSCA DE UMA SÍNTESE.

TCC3014

02/2006

José Manuel Baptista MEIRELES

Universidade Anhembi Morumbi: jose-meireles@uol.com.br

Giancarlo RICCIARDI

Universidade Anhembi Morumbi: gian@anhembi.br

Categoria : C - Métodos e Tecnologias

Setor Educacional : 3 -Educação Universitária

Natureza do Trabalho :C - Modelos de Planejamento

Classe :1 - Investigação Científica

Resumo

Este documento enfoca a modalidade de ensino à distância não apenas como simples ferramenta para a difusão do conhecimento no ensino superior mas, especialmente, a sua compreensão como sistema de ensino completo, que demanda tratativa diferenciada em relação ao ensino presencial, tal qual uma Unidade Estratégica de Negócios. Ao longo do ensaio, são apresentados os papéis de cada um dos atores do EaD, quais sejam o aluno, o tutor e a IES, e a importância da compreensão das funções que a cada um deles é pertinente.

Palavras-chave – Ensino à Distância, Conversão e Difusão do Conhecimento, Estruturas Administrativas e Operacionais

1. Introdução

Desde muito se pratica ensino à distância, quer no Brasil, quer no mundo. Vários têm sido os suportes utilizados com essa finalidade; desde o suporte gráfico até à moderna Internet, passando pela mídia mais tradicional, rádio e televisão, esta ainda com larga difusão na atualidade. Pela atualidade e impulso observado nos últimos anos, o ensino utilizando como suporte a rede mundial de computadores tem sido mais atentamente observado e analisado, quer por profissionais ligados à informática, por meio do desenvolvimento de softwares e plataformas cada vez mais funcionais, quer por pedagogos que procuram adaptar ou desenvolver as melhores técnicas que tornem o aprendizado mais eficaz neste ambiente novo.

Também o ambiente universitário privado, hoje grande impulsionador do sistema, tem contribuído para uma análise ainda distorcida, por analisar o processo como elemento de custo e não como ferramenta para o aprimoramento e difusão do conhecimento e do ensino. A credibilidade do sistema educacional tem para isso contribuído, pois ao privilegiar a quantidade (de graduados) e não a qualidade do ensino, tem tido uma vertente mais política do que educacional. O nosso campo de análise será o ensino universitário e iremos privilegiar o papel dos atores envolvidos no processo – alunos, professores, tutores e responsáveis pela instituição – e as mudanças necessárias à eficiência do processo.

2. A estratégia do ensino à distância e as Instituições de Ensino Superior

O provimento de cursos na modalidade EaD visa trazer rentabilidade ao ensino por meio de dois fatores: (1) possibilidade de ser utilizada uma relação aluno/professor mais vantajosa para a IES e (2) libertar os alunos em determinados períodos, para acompanharem as matérias sem necessidade de deslocamento à instituição. Nota-se, na experiência docente no EaD, que a participação, empenho e proatividade por parte do discente é imperativa, numa proporção bastante superior à do aluno presencial, já que o *moto* do ensino não é a constante presença do professor e a interação entre alunos e docentes; mas sim o real interesse em aprender. O ensino e aprendizagem à distância pressupõem que a reatividade seja transformada em proatividade, ou seja, que o aluno se desloque de sua vontade de ensino conduzindo a uma mudança de paradigma comportamental que, caso não ocorra, pode comprometer a eficácia do processo. Se considerarmos o EaD como sistema “total” de aprendizagem e não mais como ferramenta do sistema tradicional, somos confrontados com a necessidade de mudança de atitude de todos os atores envolvidos no processo - alunos, professores e IES.

3. O conhecimento e formas suas formas de conversão

A fundamentação teórica de nosso discurso, muito embora não compo- nha o escopo principal deste estudo, torna-se necessária, para que o papel dos atores possa ser mais facilmente delineado. Assim, nesta seção, são apresen- tados conceitos relativos ao conhecimento e à conversão do conhecimento.

Pode-se analisar, sob a perspectiva de Bombassaro (1992), o conheci- mento como o processo pelo qual o ser humano compreende o mundo que o cerca, sendo composto por conjuntos de enunciados, formais ou informais, por ele produzidos e aos quais necessita tanto para a sua sobrevivência, quanto para que torne viável a sua comunicação, interação e vínculo com o coletivo. Vieira Pinto (1979) complementa a perspectiva ora adotada para o conheci- mento quando enuncia que este consiste na capacidade do ser humano em dominar, transformar e adaptar a natureza às suas necessidades. Esse autor compreende o conhecimento como uma síntese do todo existente até dada é- poca, síntese essa que se apresenta de forma contextualizada, historiada e ca- talogada. A compreensão de dimensões epistemológicas para o conhecimento, apresentadas pela visão de Bombassaro, é referendada pela classificação do

conhecimento proposta por Polanyi (1965) a formalidade e informalidade do conhecimento proposta pelo primeiro é abordada pelo segundo como conhecimento explícito e tácito, respectivamente.

Nonaka e Takeuchi (2004) definem o conhecimento explícito como sendo aquele que pode ser comunicado com facilidade por meio de palavras e números, podendo ser compartilhado utilizando-se fórmulas, dados brutos, procedimentos codificados ou princípios universais; caracterizando algo formal e sistemático. Já o conhecimento tácito, sob a perspectiva dos autores, é pessoal, de difícil formalização e podem ser caracterizados por palpites subjetivos e insights, baseados, muitas vezes, tão somente na experiência do seu detentor. Diante dessas características, o conhecimento tácito mostra-se de difícil transmissão e compartilhamento.

A abordagem de ensino da universidade moderna deve contemplar não apenas a difusão do conhecimento explícito, disponível, de fácil acesso, mas, e em particular modo, o tácito, residente na experiência acadêmico-profissional do docente. A formação superior atual deve, em nossa ótica, oferecer ao aluno não apenas o conteúdo disponível em livros e publicações científicas, mas deve prepará-lo para a vida, inclusive de forma que possa adaptar o conhecimento explícito adquirido à sua realidade vivencial. Tal adaptação só pode ser realizada no momento em que o discente aprende não apenas o que está no texto, mas apreende parte dos conhecimentos do docente, este referendado pela teoria que se alia à prática, e que novamente se conjuga (e altera) a teoria, num ciclo virtuoso de geração constante de novos conhecimentos. Some-se à dimensão epistemológica do conhecimento anteriormente apresentada, a dimensão ontológica, proposta por Lam (1998) que reconhece a característica dual do conhecimento – tácita e explícita – e agrega características individuais e coletivas a este. Quando analisado sob uma perspectiva primária, o EaD, se mal concebido, pode comprometer sobremaneira a difusão do conhecimento tácito e coletivo, na medida em que a ferramenta por si não privilegia essa difusão de forma intuitiva e natural.

A conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2004) segue o exposto na Figura 1.

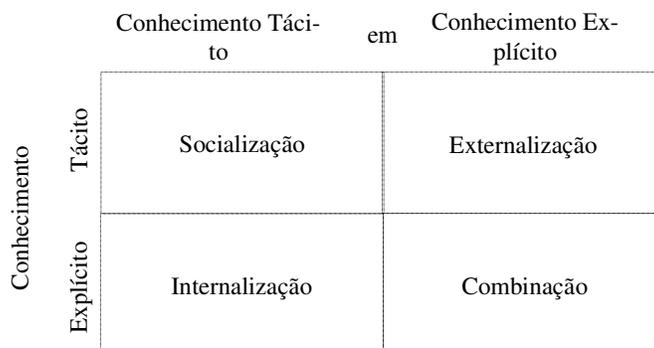


Figura 1: Modos de Conversão do Conhecimento.
Fonte Nonaka e Takeuchi (2004, p. 69)

O processo de conversão do conhecimento tácito em tácito, denominado

pelos autores de socialização, é caracterizado pela aquisição do conhecimento por meio de experiências, modelos mentais e técnicas compartilhadas, com ou sem a utilização de linguagem. O processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito – externalização – é tido pelos autores como o mais importante processo de conversão, já que por meio de metáforas, analogias e conceitos, o detentor de dado conhecimento o formaliza, para que outros possam dele compartilhar. A sistematização de conceitos em padrões conhecidos caracteriza o processo de combinação, no qual o conhecimento explícito é convertido em explícito, fundamentalmente, este processo caracteriza a conjunção de diversos conjuntos de conhecimentos explícitos.

Numa sala de aula presencial o esquema SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) ocorre em sua plenitude. A socialização ocorre no momento em que o discente apreende o conhecimento vivencial e intrínseco do docente por meio de suas experiências de vida. A externalização ocorre no momento em que o aluno processa os conhecimentos tácitos do professor, os anota e formaliza em cadernos ou outras mídias. A combinação ocorre no momento em que o material impresso, projetado ou escrito em quadros pelo professor é transcrito pelo aluno de maneira formal. Finalmente a internalização ocorre quando o aluno entroniza dado conceito apresentado de maneira formal e explícita.

4. O aluno e a eficiência na aprendizagem

Iremos, ao longo do artigo, argumentar em favor de mudanças comportamentais necessárias na tríade aluno, tutor e Instituição. Levando-se em consideração o primeiro componente da tríade, o aluno, a tarefa de conscientização e transformação de ator passivo, limitado temporal espacialmente, a ator participativo, em boa parte, responsável por seu aprendizado, mostra-se crítica, já que, historicamente, o aluno adota um papel receptivo, que depende do professor para aprender. No que tange ao professor, o segundo componente da tríade, as transformações se mostram importantes especialmente no que se refere a uma característica inerente à modalidade de ensino, a inexistência de interação sincrônica. No ensino tradicional é patente a sincronia do processo estímulo-resposta, o professor estimula a turma e a resposta é imediata. No EaD essa interação sincrônica existe em poucas ocasiões, prevalecendo o contato assíncrono. Analisando-se o papel do terceiro vetor da tríade, a Instituição, o problema caracteriza-se no convívio entre as modalidades de ensino presencial e à distância. Algumas instituições de ensino superior, já conseguem equacionar bem estas modalidades de ensino, como é o caso da Universidade Aberta em Lisboa (pública) ou a brasileira UVB (privada); no entanto, nestes casos não deveremos esquecer que estamos falando de instituições constituídas com o objeto social de ministrar ensino à distância.

A questão a ser estudada neste artigo refere-se à tentativa de identificação do fator crítico de sucesso do processo de transformação. Nele, como em qualquer outro, a mudança é difícil e contraria o desenvolvimento natural, pois qualquer mudança requer dos atores a dor (burning platform) – sem dor não existe mudança consistente. Contudo, a mudança hoje observada, resultante da transformação da aprendizagem tradicional para modalidades à distância, mos-

tra-se baseada no prazer. Nota-se uma vertente de oferta de facilidade e flexibilidade ao aluno, mais com o objetivo de satisfazê-lo enquanto cliente, do que com o objetivo de apresentar-lhes novos horizontes no processo de aprendizagem. Caberá assim deduzir, com base num modelo teórico de prestação de serviço, o papel de cada um dos intervenientes no processo. Quando analisada sob a perspectiva de processo, a aprendizagem pode ser compreendida em similaridade ao conceito de *Servuction*¹, atribuído Eiglier (1991), que designa o processo de criação do serviço de acordo com a Figura 2.

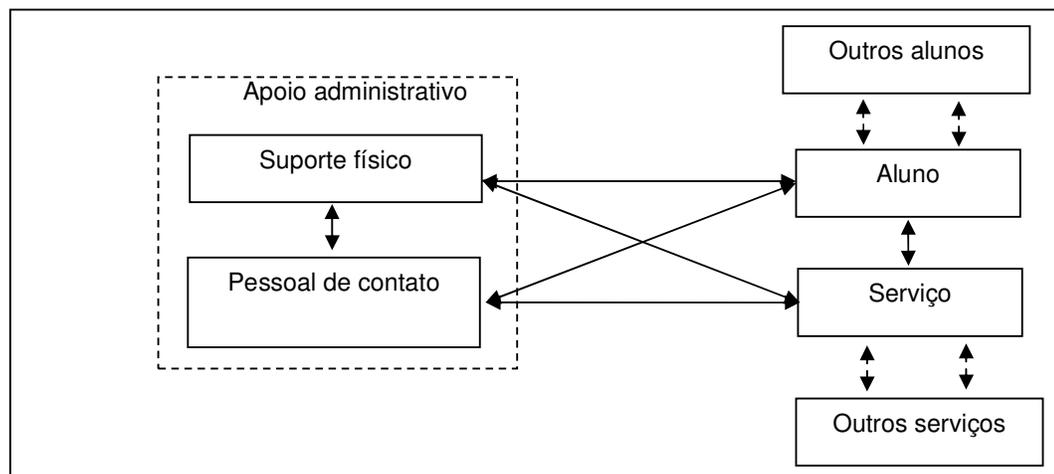


Figura 2: Elementos do *Servuction*
Fonte: Eiglier (1991)

A *Servuction* tem os seus elementos fundamentais definidos pelo suporte físico, pessoal de contato, cliente e pelo serviço propriamente dito, sendo formada pelos seguintes componentes: - Três deles pertencentes à empresa – IES – (1) organização interna, (2) suporte físico, (3) pessoal de contacto. Dois deles pertencentes ao mercado – (1) aluno (A), (2) outros alunos (B). Dois deles de interação entre A e B: (1) serviço A (principal), (2) serviço B (acessório).

Numa análise mais profunda, seremos levados a concluir que o aluno, compreendido como consumidor, sendo parte integrante de todo o processo de criação do serviço (aprendizado), deve estar integrado com os demais componentes do processo, devendo por sua vez cada uma destes componentes estarem adaptados ao aluno. Este fato torna-se de difícil procedimento, quando se requer um serviço para atender várias classes de consumo dentro da mesma estrutura organizacional. Este será um dos problemas de complexa solução quando IES públicas, tradicionalmente orientadas ao ensino presencial, tratam de planejar estrategicamente ações educativas utilizando o EaD.

As instituições de ensino privadas podem contornar essa dificuldade, adaptando-se à oferta de pacotes de ensino customizados, orientados a nichos de consumidores específicos, especialmente por terem pujante orientação para o mercado. A orientação para o mercado consiste na compreensão de que a chave do sucesso empresarial reside no fato de dada empresa oferecer produtos e serviços que sejam vistos e considerados por seus consumidores como de valor superior, quando comparados às ofertas concorrentes. Esta visão, fundamentalmente empresarial, proposta por Kotler e Keller (2006) pode ser

compreendida por educadores mais puristas como uma heresia, um atentado à boa prática de ensino, contudo, diante dos cenários competitivos presenciados na atualidade, nota-se que as IES passam a assumir posturas efetivamente empresariais, com disputas de participação de mercado e acirrada concorrência. Compreenda-se apenas que esta visão mercadológica não é conflitante com a visão do educador. A oferta de serviços de educação é condicionada aos mesmos critérios de percepção de valor por parte dos consumidores no que tange a outros serviços e, até mesmo, produtos.

Assim, o papel da oferta do ensino tradicional, presencial, que ofereça a formação dita tradicional, caberia à instituição pública; cabendo à privada a oferta de produtos de nicho, atendendo a demandas específicas de mercado, não obstante possa, e deva, competir no ensino tradicional. A visão do EaD como acessório ao processo de ensinagem tradicional mostra-se limitada, ignorando todo o potencial do sistema, tal qual a visão do serviço de alimentação em bordo, se vista como oferta principal das companhias aéreas. Considerando-se o serviço prestado como o aprendizado, compreende-se que sua consecução se dá por meio da agregação de novos conhecimentos aos previamente detidos pelo aluno.

Num breve comparativo entre a modalidade de ensino presencial com a modalidade à distância, nota-se que a redução do contato presencial entre discentes e docentes, e mesmo a troca de experiências entre os discentes é importante limitador para a conversão do conhecimento e geração de novos. O SECI proposto por Nonaka e Takeuchi(2004), conforme argumentado anteriormente, fica comprometido especialmente na socialização e externalização.

Há que se considerar que a modalidade EaD prevê a realização de tarefas sincrônicas, ocasiões em que, destarte limitações impostas pela tecnologia utilizada, a interação entre os atores do processo de aprendizagem se apresenta. Contudo, nossa experiência docente no EaD demonstra que essas atividades sincrônicas, quando facultativas, apresentam baixo índice de adesão por parte dos alunos, não desqualificando a tarefa, demonstrando a reatividade do aluno EaD atual².

5. Duas culturas numa mesma instituição. A necessidade de unidades estratégicas de negócio.

Levando-se em consideração o modelo de *Servuction*, nota-se que nas IES que operam as duas modalidades de ensino existem diferenças significativas entre os perfis dos alunos presenciais e alunos EaD. Tais diferenças decorrem tanto pela motivação para o aprendizado, quanto pela modalidade de ensino em si. Partindo-se do pressuposto de que consumidores distintos terão demandas distintas, que serão atendidas por ofertas distintas, conclui-se que tanto a rotina funcional quanto a cultura corporativa do pessoal de apoio deve ser distinta. No sistema tradicional é perfeitamente possível o estabelecimento do binômio professor-turma, no EaD, dada a diversidade cultural, e a complexa e diferenciada forma de interação entre os atores, torna-se improvável o enquadramento do pessoal de apoio à cultura corporativa de cursos presenciais.

Partindo-se do pressuposto de Drucker (2003) de que o elemento fundamental da cultura da organização é a missão definida como foco de seu negócio, e que este foco depende, inevitavelmente, do público-alvo conclui-se que a cultura de uma IES, nos moldes acima discutidos, deverá ser polarizada. Desta forma, alterações no processo de aprendizado, decorrente de alterações na modalidade de ensino ofertado, conduzirão o sistema a adaptações e alterações de suas sub-culturas corporativas, a ponto de, com o passar do tempo, estas sub-culturas ascenderem ao status de cultura corporativa propriamente dita. No momento em que essas sub-culturas ascendem, transformando-se em culturas corporativas, a constituição de Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), integralmente autônomas e responsáveis por seus ativos e passivos, se mostra fundamental. Tal divisão da corporação em UENs provê aos atores maiores flexibilidade e agilidade para atender às especificidades demandadas por seus distintos públicos-alvo.

6. Importância ao aluno ou às ferramentas?

O que sobressai, em anteriores trabalhos sobre EaD, é a tentativa de justificar a existência ferramenta – o ensino telemático – por meio da modalidade do EaD, esquecendo-se que a ferramenta é parte integrante do sistema, que por sua vez é composto de outros elementos. Na modalidade EaD pura, os graus de liberdade e autonomia dos discentes mostram-se maiores e de mais difícil controle por parte da IES e do docente, o que poderá induzir maior nível de ruído na comunicação. Assim a atividade “controle” torna-se fundamental, e passará a ser ferramenta utilizada no dia a dia. O contato presencial entre docente e aluno ocorre de uma a duas vezes ao longo do período de aprendizagem. Assim o tutor (designação do docente do EaD) deverá obter respostas aos incentivos lançados aos discentes, bem como deverá obter a contrapartida do aluno; entenda-se a primeira como a forma com que o tutor orienta o processo de aprendizagem, e a segunda a forma com que o aluno está assimilando os estímulos emitidos pelo tutor. Aqui poderemos analisar algumas conclusões de questionamentos feitos em sala de aula (EaD) e que refletem que a satisfação e sucesso no aprendizado dos alunos são resultados prioritários de: (1) matérias diretamente relacionadas com o objetivo do curso; (2) tempo de resposta (lead time) do professor às solicitações do aluno; (3) conteúdos bem formulados e que objetivem aspectos práticos do curso. Este resultado, embora careça de comprovação empírica e de pesquisa mais aprofundada, sugere que o interesse do aluno está mais correlacionado com matérias de conhecimentos específicos ao seu curso do que com matérias de fundamentação geral básica, problematizando a eficácia do aprendizado em matérias básicas.

7. A mudança a operar

Nota-se em muitas IES a existência, em sala de aula presencial, do binômio reatividade-show. O corpo discente, fundamentalmente composto por alunos reativos, prescinde de corpo docente que adote postura de professor-show, que desempenha a docência de maneira a conquistar e seduzir o aluno não apenas pela pertinência, importância e atratividade do conteúdo lecionado, mas também pelas técnicas de ensino utilizadas, buscando oferecer ao cliente-aluno uma experiência, antes de tudo, agradável e prazerosa, no sentido de fi-

delizá-lo enquanto cliente. Muito embora esse desvio não componha o escopo deste estudo, menciona-se sua existência especialmente pelo fato de que na modalidade EaD, na qual a interação entre docente e discente se dá de maneira diferenciada, pouco espaço efetivo resta ao professor-show.

Caracterizando as linhas mestras do sistema EaD, verificamos que idealmente teríamos alunos proativos, que conduzem, por *moto* próprio, o processo de aprendizagem, maduros o suficiente para vencer dificuldades impostas pela modalidade, dentre elas a solidão no estudo e o tempo de resposta (*lead time*) do tutor para o esclarecimento de suas dúvidas, ao tutor cabe a função de orientar e, em caso de dúvidas ou má compreensão, intervir, mais como um processo de *coaching*, ou tutoria, do que a relação ativa do docente como o condutor do processo de aprendizagem. A concretização da mudança necessitará não somente mudança de rumo – nas ações - mas também mudança de paradigma diretivo. A mudança será sempre localizada no indivíduo, pelo que, não existindo vontade expressa para aceitar a mudança, a eventual ação será somente fogo de artifício. Existe, assim, relação entre mentalidades e processos. De nada serve mudar processos sem previamente se mudar a mentalidade dos atores. Por outro lado, a mudança se deve apoiar na dor, ou seja, para mudar o indivíduo deverá sair da sua zona de conforto.

O que está em causa? Mudança de atitude e possível acompanhamento. Assim como, a mecânica do Skinner que não existe no começo deste milênio; a ilusão do EaD não se limita à qualificação do sistema, podendo sim, ser condição necessária, mas não suficiente para uma contribuição eficiente na educação do indivíduo e na construção de seu conhecimento. A eficiência ficará assim condicionada à mudança operada.

- **As fases do processo de Mudança**

Um processo de mudança não é instantâneo, nem conduzido. Deve ser percorrido nas suas etapas, sendo assimilado e monitorado por todos interessados. Uma das formas possíveis de se conduzir esse processo é a que começa na identificação da visão estratégica por parte dos promotores da Instituição, no estabelecimento da estratégia se apoiará todo o processo. Neste quesito, torna-se imprescindível, por parte da IES, a apropriada seleção do aluno, a opção por tutores-*coaches* (em oposição ao professor-show) e a seleção dos produtos a serem oferecidos. Complementa essa mudança a adaptação da infra-estrutura acadêmica para que a operacionalização da oferta se apresente ideal.



Para que esta mudança seja levada a cabo, torna-se necessária a implementação de suas etapas, cabendo a cada um dos atores, os seguintes papéis:

A IES deverá manifestar vontade expressa e forte comprometimento para com o processo de construção do conhecimento. O EaD ideal, em nossa perspectiva, traria à IES maior dispêndio com tutores, dado o reduzido número de alunos matriculados por turma. Em contrapartida, a Instituição presenciaria possível aumento da procura de sua oferta, tendo em vista a possibilidade de ingresso de discentes de localidades mais distantes geograficamente. Em adição, a IES presenciaria a redução de custos operacionais, dada a desmobilização física da turma, contudo seus investimentos na manutenção do sistema seriam maiores, porém diluídos dada a possibilidade de instauração de inúmeras turmas, concentradas em áreas do saber específicas, caracterizados pelos ganhos de escala e escopo. Mostra-se imperativo, em nossa opinião, que as IES rejeitem aqueles alunos que não demonstrem possuir características que lhes permitam o ingresso no EaD, posto que a presença destes compromete a qualidade do ensino.

Ao aluno, cabe postura proativa, como já mencionado, necessária, mas não suficiente. Some-se a ela o comprometimento para com o aprendizado, maturidade, disciplina e empenho. Desta forma, o sistema de ensino à distância desgarrar-se da ferramenta de ensino. A construção do conhecimento ocorre de maneira próxima ao ideal, com infindáveis opções de pesquisa e complemento ao conteúdo apresentado.

Ao tutor, cabe a responsabilidade de conduzir o processo de aprendizagem e construção do conhecimento, não mais como o patrão, mas como o *coacher*. Indubitavelmente a formação acadêmica correlata à disciplina ministrada é condição *sine-qua-non*, contudo caberá ao tutor esclarecer dúvidas que não tenham sido esclarecidas no texto-aula, motivar os alunos para que enriqueçam o seu estudo, orientá-los quanto à pesquisa e consulta de temas complementares, enfim, orientar o processo de aprendizagem tal um conselheiro, ou mestre artesão. Da tese – professor-show – à antítese – tutor-*coacher* – chega-se à síntese: o docente que seduz, incentiva, cativa, orienta e facilita a construção do conhecimento de seu alunato, não por meio de pirotecnias pedagógicas, mas sim por seu conhecimento aprofundado e amplo sobre dado tema.

8. Conclusão

O processo de construção de bases sólidas para o aproveitamento de todas as vantagens do EaD, visto como sistema, e não como ferramenta, se mostra, conforme argumentado, fortemente calcado na tríade aluno-tutor-IES. A união de intenções orientadas para a construção do conhecimento teórico e prático, e não apenas a oferta do pseudo-conhecimento, deve permear a relação entre os atores do EaD. A compreensão de que a utilização de ferramentas pedagógicas clássicas não se enquadra das dinâmicas do ensino na atualidade, especialmente quando inseridas no contexto telemático do EaD. Tais dinâmicas demandam posturas díspares do ensino presencial, tanto por sua motivação quanto por suas características intrínsecas. Assim, compreendemos que deve, a IES, compreender o EaD como uma Unidade Estratégica de Negócio, como já argumentado; cabe, ao tutor, o *coaching* e deve, o aluno, estar imbuí-

do da compreensão de que ele é o principal vetor de agente de construção de seu conhecimento.

9. Sugestão de estudos futuros

Compreendemos que, muito embora a percepção intuitiva apresentada neste ensaio esteja fundamentada em nossa experiência docente no EaD e em cursos presenciais, torna-se primordial o teste empírico das evidências apresentadas neste estudo, de forma que se possa consubstanciar o discurso com o identificado na prática. Assim, sugerimos que seja levada a cabo pesquisa em campo para validar os argumentos apresentados, até mesmo com o teste conceitual, por meio de projetos-piloto, que buscarão a comprovação da aplicabilidade e exequibilidade das mudanças sugeridas.

10. Notas de Fim

¹ *Servuction*, da empresa de serviços é a Organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos incluídas no interface cliente-empresa, necessária para a realização de uma prestação de serviços, cujas características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados

² Os percentuais de acesso a chats facultativos mostram-se muito baixos; a nossa experiência no EaD conduz a participação em tais atividades a índices abaixo dos 10% de presença.

11. Referências Bibliográficas

BOMBASSARO, L.C. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

DRUCKER, P.; STONE, N. **Peter Drucker on the Profession of Management**. Harvard Business Review Press, 2003.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E., **Servuction – a gestão marketing nas empresas de serviços**. Lisboa: MacGraw-Hill de Portugal, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, P. **Administração de Marketing**. 12^a. Ed. São Paulo, 2006.

LAM, A. **Tacit knowledge, organizational learning and innovation: a societal perspective**. Working paper. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, University of Kent. October, 1998.

POLANYI, M. The structure of concieciouness. <http://brain.oupjournals.org>, 1965

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 13^a. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VIEIRA PINTO, A. **Ciência da Existência: problemas filosóficos da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.