

# **APLICAÇÃO DA VISÃO DE GOVERNANÇA NA EAD: ANÁLISE EXPLORATÓRIA E PERSPECTIVAS PARA A PRÁTICA**

**09/2009**

Alejandro Martins Rodrigues - Instituto Superior Tupy/SOCIESC - aljmartins@gmail.com

Janae Gonçalves Martins - Universidade Federal Rural da Amazônia  
janaegm@gmail.com

Marilena Estrella Facuri - Centro Universitário de Rio Preto - marilena@unirp.edu.br

Maria Clara Cavalante Bugarim - Universidade Federal de Santa Catarina –  
Universidade de Fortaleza - mclara.bugarim@unifor.br

**CATEGORIA (E)  
GERENCIAMENTO E LOGÍSTICA**

**SETOR EDUCACIONAL (3)  
EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

**NATUREZA DO TRABALHO (C)  
MODELOS DE PLANEJAMENTO**

**CLASSE (2)  
EXPERIÊNCIA INOVADORA**

## **RESUMO**

*A governança corporativa tem adquirido recentemente importância cada vez mais significativa na formulação e execução de políticas de gestão devido ao seu foco na busca de desempenho, conformidade e responsabilidade. Este trabalho investiga a implementação da visão e práticas de governança na EAD, de forma tal a evidenciar procedimentos para formular políticas e executar projetos que alcancem níveis de excelência e competitividade. No trabalho é desenvolvido um conjunto de ideias, procedimentos e boas práticas, de forma tal a visualizar os processos e tomadas de decisão da EAD em termos de mecanismos práticos. É constatada no trabalho a importância e necessidade de aplicação da visão e práticas de governança na EAD. Na conclusão são especificadas as perspectivas e ações necessárias para consolidar o uso prático e sistêmico da governança no dia-a-dia da EAD.*

**Palavras-chave:** governança corporativa, governança organizacional, governança, educação a distância (EAD), conformidade, responsabilidade, desempenho.

## 1. Introdução

O presente trabalho visa investigar a aplicação da visão de governança no planejamento e execução de projetos de EAD. *A priori*, a possibilidade em utilizar esta visão na EAD se apresenta atraente dada à ênfase da governança em registros, responsáveis, e mecanismos que assegurem a busca da agregação de valor ao *sistema* onde está sendo utilizada.

Não se pretende elaborar um modelo de governança para EAD, mas sim desenvolver de forma explícita um conjunto de idéias, procedimentos e boas práticas, que ajude a pensar os processos da EAD em termos de *desempenho, responsabilidades e conformidade*, como formas de assegurar a constante geração de valor.

A organização do trabalho esta composto da seguinte maneira. A primeira seção realiza uma revisão dos conceitos e componentes de governança. A segunda seção explora a aplicação da visão de desempenho da governança na análise, desenho e elaboração dos projetos da EAD. Os elementos de desempenho são contextualizados dentro da concepção prática da EAD. Da maneira análoga à segunda seção, as seções três e quatro investigam a aplicação dos elementos de conformidade e responsabilidade no âmbito da EAD. As conclusões finais foram elaboradas tendo em mente destacar os fatores mais relevantes para que a efetiva incorporação da visão e práticas de governança na EAD adquira um desenvolvimento sustentável no país.

## 2. Governança Corporativa

A governança corporativa consiste no direcionamento de pessoas, sistemas e processos aos efeitos de dirigir e controlar uma organização de forma tal a obter eficácia, eficiência e atingir valor de uma forma sustentável [(DAVIES, 2006) [1], (LICHT, 2005)] [2]. Dessa maneira, a governança corporativa refere-se à efetividade das estruturas de gestão, a suficiência e confiabilidade dos relatórios gerenciais e a efetividade da avaliação de riscos envolvidos. Para atingir uma boa governança corporativa, a organização deverá adotar bases de ações definidas nas seguintes dimensões da gestão: estratégia, responsabilidade, cultura organizacional, sistemas de TI, e operação dos gestores (CADBURY, 2002) [3].

A governança organizacional parte do princípio que uma boa governança corporativa não determinará por si só o sucesso da organização. A recente visão da governança corporativa composta das dimensões *desempenho, conformidade, e responsabilidade*, abordam de forma efetiva as questões centrais que os gestores deverão gerir efetivamente de forma tal a gerar valor à organização no médio e curto prazo. Esta visão, de ordem mais prática, é chamada de governança organizacional (FAHY, 2004) [4].

Como este termo não está amplamente consolidado ainda na literatura e na prática, no presente trabalho não será diferenciado explicitamente o termo de governança corporativa do termo governança organizacional. Em outras palavras, aos efeitos práticos ambos os termos serão denominados em geral como “governança”, assumindo implicitamente de fato a visão moderna de governança ao longo de todo o trabalho.

A dimensão do desempenho concerne o desenvolvimento e entrega de processos de gestão estratégicos para assegurar a criação de valor da

organização. Dessa forma, compreende os sistemas, pessoas e processos que permitem a organização determinarem as seguintes questões (FAHY, 2004) [5], (GARCÍA-MUIÑA, 2006) [6]: Que áreas da organização estão gerando valor? Quais são os principais fatores que influenciam o desempenho da organização? Como a organização está se desempenhando em relação à concorrência?

A efetividade corporativa representa o conjunto de metodologias, processos, métricas e sistemas que as organizações utilizam para monitorar e realizar a gestão da efetividade da organização.

A dimensão de conformidade refere-se à visão sistêmica da gestão a partir da visão regulatória da legislação e padrões. A conformidade compreende a efetividade das estruturas de gerência, a suficiência e confiabilidade dos relatórios gerenciais e a efetividade na avaliação de riscos (LAMEIRA, 2001) [7], (LICHT, 2006) [8].

A dimensão de responsabilidade corporativa está sendo cada vez mais incorporada nas organizações que focam a geração de valor no longo prazo e a proteção da marca (RODRIGUES, 2004) [9], (DAVIES, 2006) [10].

### **3. Conceitos a Considerar na Aplicação Prática das Dimensões da Governança Organizacional**

Diversos são os conceitos a serem considerados na implementação prática da visão de governança [(CADBURY, 2002) [11], (DAVIES, 2006) [12], (GARCÍA-MUIÑA, 2006) [13], (LAMEIRA, 2001) [14], (MALIK, 2006) [15], (MINTZ, 2006) [16], (RODRIGUES, 2004)] [17]. Segue com uma breve descrição dos conceitos mais comumente utilizados.

#### **3.1 Desempenho: principais práticas de gestão**

A gestão do desempenho organizacional corresponde a um estilo de gestão baseado em resultados e visando uma melhoria contínua, sustentada na produtividade do desempenho da organização, das equipes e das pessoas. Ela aborda os seguintes aspectos: Gestão de Valor; Estratégia; Execução; Excelência nas transações; Seleção de sistemas; Cultura e Estrutura.

Pesquisas (FAHY, 2004) [18] têm mostrado que as organizações que tiveram sucesso na gestão do desempenho são capazes de estabelecer uma sinergia de 'peças' na ação conjunta.

#### **3.2 Conformidade**

Para atingir melhoras significativas na Governança Corporativa, os profissionais de finanças devem reconhecer a necessidade de melhorar os processos de elaboração de relatórios, o seu conteúdo e o seu foco, assim como otimizar a frequência de elaboração.

#### **3.3. Responsabilidade**

A responsabilidade corporativa está representada pelo contínuo foco da organização em se comportar de forma ética, e pela contribuição ao desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que se melhora a qualidade de vida no local de trabalho, assim como no seio familiar e nas comunidades locais e na sociedade como um todo. Conselho de Negócios Mundial para o Desenvolvimento Sustentável.

#### **4. Governança para uma EAD eficaz**

No contexto da educação a distância - EAD, a geração de valor compreende um elemento vinculado em toda tomada de decisão sobre diversos assuntos que somados, determinarão o perfil e as características do projeto.

LEVY (2002) [19] apresenta uma série de oito elementos-chave para o sucesso da EAD, obtidos a partir de uma pesquisa junto a universidades americanas. Nas próximas subseções serão revisados os aspectos mais relevantes desses elementos.

##### **4.1 Elementos do Contexto**

A experiência dos autores em visitas a diferentes instituições no Brasil indica que os planejadores e gestores da EAD estão cada vez mais conscientes das estratégias de ação a serem tomadas e o do papel a ser cumprido pelos mecanismos reguladores. Elementos decisórios tais como tipo de avaliação a ser adotada, metodologia de EAD, relacionamento entre PPI, PDI e PPCs na EAD vêm formando parte da cultura decisória dos gestores.

Os planejadores e gestores devem considerar diversos fatores antes de decidir sobre os recursos e educacionais a serem utilizados no curso. É preciso empregar apenas aqueles que sejam acessíveis ao público em potencial.

Ao projetar um curso em EAD, é necessário conhecer claramente as características e a localização do público a que será destinado o curso, quer sejam pessoas físicas ou empresa. Isso irá definir alguns parâmetros fundamentais no projeto tais como: a mídia, linguagem, logística, tutores, professores, monitores, entre outros, pois estes irão influenciar no custo de produção e de execução do curso. Os planejadores e gestores devem levar em conta essas características antes de investir no curso.

Outro fator de importante relevância do projeto de EAD é a filosofia pedagógica o qual o curso irá se fundamentar em suas bases para o ensino-aprendizagem, até porque, o que se trata aqui é a educação.

Com a evolução das concepções pedagógicas que enfatizam o trabalho autônomo do aluno, recomenda-se que se leve em conta a aprendizagem anterior e as competências atuais. Segundo Peters (2003, p. 267) [20] “ainda não conhecemos os modos adequados de ensino e aprendizagem em uma universidade virtual plenamente desenvolvida”. As perspectivas evolutivas da educação a distância revelam a importância crescente de se promoverem novos modelos de aprendizagem. Citem-se aqui alguns modelos de ensino-aprendizagem utilizados em universidades (MARTINS, 2002) [21]: aprendizagem pela descoberta - Bruner; modelo de facilitação - Rogers; modelo geral de ensino - Gagné; e modelo de conversação didática de Holmberg. Os modelos seguintes são citados por Peters (2003) [22]: o modelo de reprodução; digressão - a busca por flexibilidade e autonomia; o modelo composto; o modelo dos ‘dez espaços virtuais de aprendizagem’; o modelo da educação virtual a distância; digressão - hesitação e dúvida; entre outros, não menos importantes.

A escolha da mídia, o quadro institucional e a concepção pedagógica formam o tripé que influencia no custo total de um sistema de EAD (RUMBLE, 2003) [23]. A necessidade de eventual investimento na estrutura da instituição na contratação de RH ou na compra de equipamentos, investimento em

tecnologias, investimento na formação continuada da equipe multidisciplinar que atua na EAD. Este investimento vem para que a produção dos materiais pedagógicos e os serviços prestados ao estudante sejam o de melhor qualidade.

#### **4.2 Cultura Organizacional**

O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Segundo Hall (1978, p. 80) [24] “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos”. Para Fleury e Fischer (1989, p.117) [25] “a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumenta as relações de dominação”.

Desta forma, a cultura na EAD assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceita por todos.

#### **4.3 Sistemas de apoio na EAD**

Os Sistemas de Apoio são responsáveis pelas atividades de apoio aos alunos e professores, desenvolvidos em três áreas: Atividades de Informação, de Atendimento e de Acompanhamento. Ainda deve ser contemplado o sistema de suporte técnico: a equipe de suporte técnico é responsável pelo desenvolvimento e manutenção da Plataforma Educacional. Devem trabalhar integradas às demais equipes de apoio para atender às necessidades dos alunos e professores (PRETI, 1996) [26].

Com relação ao sistema de tutoria, destaca-se a importância do tutor, explicando que cabe a este profissional acompanhar, motivar, orientar e estimular os alunos com a utilização de metodologias e meios adequados para promover a aprendizagem autônoma. E para tornar o processo eficiente, é necessário investir também em um sistema tutorial, uma vez que compete à tutoria a articulação de todo o processo de ensino-aprendizagem

#### **5. Elementos que Influenciam o Desempenho Organizacional**

Para que uma EAD seja de qualidade exige da instituição um investimento financeiro e tempo e por esta razão deve vir acompanhada de uma análise de demanda de mercado. Os investimentos para a execução do curso são diversos: capacitação de pessoal; infra-estrutura tecnológica; implantação de pólos; produção de materiais didáticos; contratação de profissionais especialistas na área; aquisição sistema de gerenciamento acadêmico *online*; biblioteca virtual; entre outros.

Exemplos destes tipos de custos são os seguintes (MORGAN, 2001 [27]; COHEN, 2006 [28]): Custos vinculados à tecnologia utilizada; Custos vinculados à produção; Custos recorrentes (atualização de *softwares*, conteúdos digitais, *hardware*, etc.); Custos de adequação do corpo técnico (conferências, oficinas, etc.); Custos vinculados à dedicação dos professores e tutores; Custos de suporte; Custos vinculados à direitos adquiridos (*hardware*

e/ou *software*, propriedade intelectual, entre outros), e Custos indiretos vinculados à difusão, *marketing*, etc.

A avaliação da eficácia dos custos pode determinar a eficácia de um único projeto, identificar benefícios inesperados ou fornecer a orientação para a tomada de decisão da gerência no uso da tecnologia educacional (LEVIN, 2001) [29]. Cohen (2006) [30] desenvolveu um modelo de custos quantitativo na educação a distância. O modelo é composto de duas dimensões de custos: infra-estrutura e curso, e quatro componentes dos benefícios dos cursos - qualidade, aspectos afetivos, eficiência do ensino - aprendizagem, e gestão do conhecimento. Tal modelo, na visão dos autores, é o mais adequado como modelo de subsídio às decisões operacionais focadas na agregação de valor.

A escolha do ambiente virtual de aprendizagem é em muitos casos determinante da relação custo - eficácia focada na governança. A reutilização de objetos seja em subseqüentes edições de um mesmo curso, ou em cursos diversos, permite uma maior eficácia dos custos na visão da governança.

Um novo olhar surge entre as universidades, é a cooperação entre elas, segundo Peters (2003) [31] o desenvolvimento de cursos multimídia gera um custo alto, uma das causas pelas quais as universidades começam a juntar forças para conseguir financiar seus projetos didáticos multimídia e interativos baseados na rede. Os principais benefícios das redes de cooperação universitárias são, basicamente, os decorrentes de uma melhor orientação de *marketing* e os benefícios financeiros (redução de custos indiretos e aumento da penetração regional da instituição) (HAGENHOFF, 2004) [32].

### **5.1 Visão e Procedimentos para a Qualidade**

Os projetos dos cursos ofertados a distância em especial a graduação que ocorrem num tempo longo e de formação, exigem uma metodologia muito específica, não simplesmente baseada no conteúdo, mas também na comunicação, na troca, no apoio e suporte aos alunos e professores/tutores na linguagem, formato próprio, administração, desenho, lógica, logística, acompanhamento, avaliação (aprendizagem e do processo), recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos condizentes com essa modalidade de ensino.

Para que um curso a distância de qualidade necessitamos de alguns elementos básicos, que são: educadores maduros (intelectualmente e emocionalmente), curiosos, criativos, entusiasmados, abertos, que saibam motivar e dialogar; alunos curiosos, motivados, autônomos e criativos; administradores, diretores e coordenadores abertos, que entendam de todas as dimensões que estão envolvidas no processo pedagógico, além das empresariais; ambientes ricos de aprendizagem; boa infra-estrutura física e tecnológica e bibliotecas.

## **6. Governança para a Conformidade na Gestão de Projetos na Educação a Distância**

Para lograr eficácia nos curso a distancia é necessário que exista pesquisa, planejamento e desenho do programa em vários níveis. Os níveis de desenho determinarão a quantidade e tipos de processos.

Do ponto de vista da governança é necessário o planejamento de processos de alinhamento de forma a assegurar que a execução do curso aconteça de acordo ao concebido. A EAD implementa os seus arranjos de governança por meio de um conjunto de mecanismos de governança –

estruturas, processos e comunicações. As estruturas de tomada de decisão são definidas, por exemplo, a partir da visão de papéis organizacionais a sua representatividade e comitês, equipes executivas, e nas gerências. Os mecanismos de governança em EAD apresentam algumas semelhanças aos mecanismos de governança em TI, devido ao foco semelhante e simultâneo em processos, pessoas e tecnologia. Segundo (WEILL, 2006) [33] uma governança de TI eficaz adota três tipos diferentes de mecanismos; são estes: as estruturas de tomadas de decisão, os processos de alinhamento e as abordagens de comunicação.

Com a criação e inserção de ambientes informatizados interativos e colaborativos de apoio à aprendizagem, abriu-se a possibilidade de uma avaliação mais processual e qualitativa, inclusive com a criação de ferramentas próprias, diversas formas de acompanhamento, como: diários, *portfólios*, fórum, projetos, nível e quantidade de interação (aluno/aluno e aluno/conteúdo), incidência e qualidade de mensagens, dia, data e hora do envio de atividades e trabalhos, entre outros (HOWARD, 2004 [34]).

### **6.1 Mineração de dados coletados nos sistemas educacionais**

Na governança corporativa da EAD as técnicas de mineração de dados são aplicadas a partir de dados coletados nos sistemas de EAD. Os resultados da aplicação das técnicas e algoritmos de mineração, devidamente apresentados aos gestores responsáveis, são transformados em mecanismos de planejamento, desenho e recomendações de boas práticas (ROMERO, 2006) [35].

## **7. Governança para a Responsabilidade de Projetos na Educação a Distância**

### **7.1 Gestão de Riscos**

A gestão de riscos consiste no processo de identificar, prevenir, conter e mitigar/neutralizar riscos de acordo com os interesses de um projeto. Cabe destacar que o conceito de risco operacional, aquele que envolve eventos vinculados às pessoas, processos e tecnologia, é muito mais recente na própria literatura da área financeira, sendo formalmente estabelecido pelo comitê da Basileia no ano de 2001 (BASEL, 2001) [36].

### **7.2 Promoção das Melhores Práticas Organizacionais**

A governança corporativa procura criar mecanismos para coletar, avaliar e promover as melhores práticas organizacionais como forma de alimentar positivamente os pilares de responsabilidade, desempenho e conformidade. Deve-se estar atento a não confundir 'princípios' com 'práticas' (BANGERT, 2004) [37].

Na governança da EAD o desafio é implementar estratégias eficazes de coleta de registros de práticas organizacionais específicas e apreciações destas práticas de parte dos usuários e principalmente de parte dos gestores.

### **7.3 Considerações Gerais Sobre a Avaliação do Desempenho**

Para que um programa de EAD consiga sucesso nos seus objetivos, as entidades gestoras do programa deverão compreender e avaliar constantemente informações coletadas através de diversos meios, muitas das

quais são coletadas através dos mecanismos da governança, se a mesma estiver implantada na organização.

A partir da experiência dos autores, combinada com a experiência de governança de Fahy (2005) [38], são sinalizados elementos problemáticos comuns nos processos de avaliação efetiva do desempenho: há geralmente uma falta do foco estratégico na avaliação de boas práticas de EAD no mercado; existem dificuldades na hora avaliar os resultados práticos das atividades que em tese foram desenhadas a partir de estratégias de boas práticas; há caso em que a estrutura de TI inviabiliza a implementação prática de novos tipos de relatórios e medidas de avaliação; o conhecimento relevante ao entendimento do andamento do programa de EAD frequentemente aparece de forma pouco clara nos relatórios; geralmente existe um foco maior na coleta de dados pontuais do que nos dados e informações estratégicas.

## 8 Considerações Finais

Pelas diversas considerações feitas ao longo do trabalho pode-se afirmar que a governança corporativa oferece um excelente arcabouço para a implementação e gestão de programas de EAD. A visão moderna de governança, centrada nos pilares de *desempenho*, *responsabilidade*, e *conformidade*, fornece em termos conceituais e práticos um modelo sistêmico, abrangente, e pró-ativo de gestão dos programas da EAD, como pode ser visto no quadro 1 abaixo.



**Quadro 1:** Governança organizacional em EAD; adaptado a partir de (WEILL, 2006) [39].

Dessa forma a gestão dos programas de EAD passará a ser menos 'segmentada' em diferentes dimensões de modelos de gestão, tais como pedagógico, tecnológico, ou acadêmico, como tradicionalmente acontece na prática. Ao integrar as características desses modelos como sub-características de um modelo de Programa de EAD, poderão ser eliminadas possíveis inconsistências de uma forma mais consistente, além de melhor explicitar a interação das diferentes dimensões do projeto.

Outro aspecto relevante da governança é a ênfase nos processos, responsabilidades, registros, associados à preocupação em definir mecanismos explícitos de *feedback* a partir de todos esses elementos. Dessa maneira, é de se esperar que a realização de programas de EAD a partir da visão de governança torne os programas mais eficazes a medida esses mecanismos forem agindo com o tempo. Isto, claro, é uma hipótese que precisa ser confirmada nos próximos anos. Haverá também a necessidade de um foco maior na realidade brasileira no desenvolvimento de estilos de governança na EAD. A adequação pressupõe a adaptação aos aspectos

reconhecidos da cultura, da visão, dos estilos de gestão mais adequados à realidade nacional.

A governança em EAD é um termo que ainda será consolidado em termos de conhecimento geral na prática. A consolidação efetiva passará pela experimentação exaustiva dos conceitos e dimensões, na literatura e na prática. A difusão do conhecimento da governança corporativa nas ciências sociais está ainda na fase inicial. Decorrentes dos pontos levantados anteriormente haverá certamente espaço e necessidade em desenvolver uma certificação específica das competências em governança na EAD.

### Referências Bibliográficas

- [1] DAVIES, A., (2006). Best Practice In Corporate Governance : Building Reputation And Sustainable Success, Aldershot, England ; Burlington, VT : Gower.
- [2] LICHT, A. N., GOLDSCHMIDT, C., SCHWARTZ, S. H., (2005). Culture, Law, And Corporate Governance, International Review Of Law And Economics, Volume 25, Issue 2, June, Pages 229-255.
- [3] CADBURY, A., (2002). Corporate Governance and Chairmanship, Oxford University Press.
- [4] FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A., (2005). Beyond Governance, Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility, John Wiley & Sons.
- [5] FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A., (2005). Beyond Governance, Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility, John Wiley & Sons.
- [6] GARCÍA-MUIÑA, F., AND NAVAS-LÓPEZ, J. E., (2006). Explaining And Measuring Success In New Business: The Effect Of Technological Capabilities On Firm Results, Technovation, In Press, Corrected Proof. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8B-4K9C543-1/2/931443567520358c4bb725c5e2145d31>. Acessado em: 30 jun. 2006.
- [7] LAMEIRA, V. J., (2001). Governança Corporativa, Editora Forense Universitária.
- [8] LICHT, A. N., GOLDSCHMIDT, C., SCHWARTZ, S. H., (2005). Culture, Law, And Corporate Governance, International Review Of Law And Economics, Volume 25, Issue 2, June, Pages 229-255.
- [9] RODRIGUES, J. A., MELO MENDES, G., (2004). Estratégia para Geração de Valor , Editora Qualitymark.
- [10] DAVIES, A., (2006). Best Practice In Corporate Governance : Building Reputation And Sustainable Success, Aldershot, England ; Burlington, VT : Gower.
- [11] CADBURY, A., (2002). Corporate Governance and Chairmanship, Oxford University Press.
- [12] DAVIES, A., (2006). Best Practice In Corporate Governance : Building Reputation And Sustainable Success, Aldershot, England ; Burlington, VT : Gower.
- [13] GARCÍA-MUIÑA, F., AND NAVAS-LÓPEZ, J. E., (2006). Explaining And Measuring Success In New Business: The Effect Of Technological Capabilities On Firm Results, Technovation, In Press, Corrected Proof. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8B-4K9C543-1/2/931443567520358c4bb725c5e2145d31>. Acessado em: 30 jun. 2006.
- [14] LAMEIRA, V. J., (2001). Governança Corporativa, Editora Forense Universitária.
- [15] MALIK, F. F. , (2006). Effective Top Management : Beyond The Failure Of Corporate Governance And Shareholder Value, Weinheim : Wiley-VCH.
- [16] MINTZ, S., (2006). Accounting Ethics Education: Integrating Reflective Learning And Virtue Ethics, Journal of Accounting Education, In Press, Corrected Proof: Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VDD-4KM46SW-1/2/e2023ea912ae64d81e92ab0b559b5f1c>. Acessado em: 10 ago. 2006.)
- [17] RODRIGUES, J. A., MELO MENDES, G., (2004). Estratégia para Geração de Valor , Editora Qualitymark.
- [18] FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A., (2005). Beyond Governance, Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility, John Wiley & Sons.
- [19] LEVY, Y. AND MURPHY, K., (2002). Toward a value framework for online learning systems, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-35), Big Island, Hawaii, USA.
- [20] PETERS, O., (2003). A Educação A Distância Em Transição: Tendências E Desafios. Tradução: Leila F. de S. Mendes. Editora Unisinus.

- [21]MARTINS, J. G., (2002). Aprendizagem Baseada Em Problemas Aplicada A Ambiente Virtual De Aprendizagem. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- [22]PETERS, O., (2003). A Educação A Distância Em Transição: Tendências E Desafios. Tradução: Leila F. de S. Mendes. Editora Unisinus.
- [23]RUMBLE, G., (2003). A Gestão Dos Sistemas De Ensino A Distância. Tradução de Marília Fonseca. Brasília: Editora Unversidde de Brasília: Unesco.
- [24]HALL, R. H., (1978). Organizações: Estruturas e Processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil.
- [25]FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (1989). Cultura E Poder Nas Organizações. São Paulo: Atlas.
- [26]PRETI, O., (1996). Educação A Distância: Uma Prática Educativa Mediadora E Mediatizada. In: PRETI, Oreste. Educação a distância: inícios e indícios de um percurso. Cuiabá: NEAD/IE – UFMT.
- [27] MORGAN, B. M., (2001). Calculating the cost of online courses. Business Officer, 25(4), 22-27.
- [28]COHEN, A., NACHMIAS, R., (2006). A Quantitative Cost Effectiveness Model For Web-Supported Academic Instruction, The Internet and Higher Education, Volume 9, Issue 2, 2nd Quarter, Pages 81-90.
- [29]LEVIN, H. M., & MCEWAN, P. J., (2001). Cost effectiveness analysis, 2nd edition: Methods and application. PLACE, USA: Sage.
- [30]COHEN, A., NACHMIAS, R., (2006). A Quantitative Cost Effectiveness Model For Web-Supported Academic Instruction, The Internet and Higher Education, Volume 9, Issue 2, 2nd Quarter, Pages 81-90.
- [31]PETERS, O., (2003). A Educação A Distância Em Transição: Tendências E Desafios. Tradução: Leila F. de S. Mendes. Editora Unisinus.
- [32]HAGENHOFF, S., KNUST, M., (2004). (Education Networks: Expected Market-and-Cost-Oriented Benefits, Chapter XV, pages 302 – 321, In, Howard, C., Schenk, K. D., Discenza, R., Editors, Distance Learning and University Effectiveness: Changing Educational Paradigms for Online Learning, Information Science Publishing.
- [33] [44]WEILL, P., Ross, J., (2006). Governança da Tecnologia da Informação, M. Books do Brasil Editora Limitada.
- [34]HOWARD, C., SCHENK, K., DISCENZA, R. (Eds.), (2004) Distance Learning and University Effectiveness: Changing Education Paradigms for Online Learning, Idea Group Inc.
- [35]ROMERO, C., VENTURA, S., (2006). Educational Data Mining: A Survey From 1995 To 2005, Expert Systems With Applications, In Press, Corrected Proof: Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V03-4JW10WR-2/2/7df5551b2738c1402738eece307e6c61>. Acessado em: 3 mai. 2006.
- [36]BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, (2001). Basel Committee on Banking Supervision, Consultative document, operational risk, supporting document to the new Basel capital accord, issued for comment by 31 May 2001, Bank for International Settlements, Basel.
- [37] BANGERT, A. W., (2004). The Seven Principles Of Good Practice: A Framework For Evaluating On-Line Teaching, The Internet and Higher Education, Volume 7, Issue 3, 3rd Quarter, Pages 217-232.
- [38]FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A., (2005). Beyond Governance, Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility, John Wiley & Sons.
- [39]WEILL, P., Ross, J., (2006). Governança da Tecnologia da Informação, M. Books do Brasil Editora Limitada.