

**BLENDED LEARNING COMO ESTRATÉGIA DE CONVERGÊNCIA ENTRE O PRESENCIAL E O
“VIRTUAL”:** uma experiência de ensino/aprendizagem na disciplina de liderança nas organizações.

LUIZ SEBASTIÃO DOS SANTOS JÚNIOR - PROPAD/UFPE (doutorando)

MARCELA REBECCA PEREIRA - MGP/UFPE (mestranda)

RESUMO

Este artigo está dividido em duas partes distintas, porém interdependentes. Na primeira parte do estudo são apresentadas algumas ideias associadas ao hibridismo na aprendizagem presencial com a aprendizagem a distância, sendo ressaltados aspectos complementares à natureza do estudo. Na segunda parte, é apresentada uma experiência de ensino/aprendizagem em uma disciplina eletiva presencial de Liderança nas Organizações de um curso presencial de bacharelado em Administração, onde foram utilizadas, experimentalmente, ferramentas e estratégias típicas das modalidades a distância tais como *blogs*, *chats* e jogos *online*. O presente texto busca uma reflexão sobre o uso das ferramentas tecnológicas normalmente associadas à educação a distância em disciplinas que têm tradicionalmente um caráter presencial, defendendo a perfeita complementaridade das duas modalidades de ensino.

Palavras-chave: Educação a Distância. Aprendizagem híbrida. Administração. Liderança.

ABSTRACT

This article is divided into two parts distinct but interdependent. In the first part of the study are some ideas associated with hybridity in face learning with distance learning, as highlighted complementary aspects of the nature of the study. The second part presents an experience of teaching / learning in an elective Leadership in Organizations face a classroom course Bachelor in Business Administration, where they were used experimentally, tools and strategies typical of the distance methods such as *blogs*, *chats* and *online games*. This text seeks to reflect on the use of technological tools normally associated with distance education in disciplines that have traditionally been a face character, defending the perfect complementarity of the two methods of teaching.

Key Words: Distance Education. Blended Learning. Administration. Leadership.

INTRODUÇÃO

Este artigo está dividido em duas partes distintas, porém interdependentes. Na primeira parte do estudo são apresentadas algumas ideias associadas ao hibridismo na aprendizagem presencial com a aprendizagem a distância, sendo ressaltados aspectos complementares à natureza do estudo. Na segunda parte, é apresentada uma experiência de ensino/aprendizagem em uma disciplina eletiva presencial de Liderança nas Organizações de um curso presencial de bacharelado em Administração, onde foram utilizadas, experimentalmente, ferramentas e estratégias típicas das modalidades a distância tais como *blogs*, *chats* e jogos *online*.

Moore e Kearsley (2007) argumentam que a Educação a Distância (EaD) é o ensino desempenhado por professores em locais distintos daqueles onde encontram-se os alunos, durante todo ou grande parte do tempo da aprendizagem. Complementarmente, Belloni (2009) defende que a aprendizagem mediada por novas tecnologias de informação e comunicação carece de que os usuários dominem habilidades diferentes das requeridas em situações convencionais de aprendizagem, com comportamentos de busca e análise de informação por meio de um estudo autônomo.

Assim sendo, segundo Todorov, Moreira e Martone (2009), o planejamento eficiente de práticas educacionais perpassa não apenas a escolha do material adequado a um dado curso, o conhecimento dos participantes do processo de aprendizagem em questão e a utilização de métodos efetivos de ensino, mas, sobretudo, a clareza dos objetivos que se quer alcançar e as condições geradoras de tais comportamentos ensejados. Muito se tem pesquisado sobre a EaD nos mais diversos segmentos educacionais, desde a formação básica, técnica, ao nível superior em especial das licenciaturas. (BELLONI, 2009; CARVALHO, 2009). Este estudo, porém, se concentra numa experiência de ensino/aprendizagem realizado no âmbito do ensino de graduação em um curso de bacharelado em Administração, com foco na convergência entre as aprendizagens ditas presenciais e virtuais.

1. BLENDED LEARNING

Para Belloni (2002), a ambiguidade entre a ciência e o desenvolvimento tecnológico nos dias atuais pode ser classificada até certo ponto como “incestuosa” devido ao elevado grau de autonomia regulatória que conseguiram obter, fazendo que sejam as principais forças da atual fase de desenvolvimento do capitalismo. Para a autora, a educação a distância, cada vez mais integrada à educação presencial, é a forma mais adequada de disseminar o conhecimento gerado, especialmente entre as comunidades de menor acesso às informações.

Bohadana e Valle (2009) sustentam que a moderna educação a distância, dentro da perspectiva on-line viabilizada pelas novas tecnologias da informação, retoma o projeto cultural utópico da Revolução Francesa de conceder a todos, o livre acesso a mais variada gama de conhecimentos, que garantiriam assim ao ser humano seu pleno desenvolvimento intelectual. Tal pensamento vai ao encontro da necessidade de compartilhar o conhecimento gerado pelas diversas comunidades científicas, democratizando o acesso às informações e permitindo uma emancipação da sociedade a partir de um paradigma mais cooperativo.

Tori (2009), inicia sua discussão sobre a convergência presencial e virtual, conhecida como *blended learning* com o seguinte comentário:

Dois ambientes de aprendizagem que historicamente se desenvolveram de maneira separada, a tradicional sala de aula presencial e o moderno ambiente virtual de aprendizagem, vêm se descobrindo mutuamente complementares. O resultado desse encontro são cursos híbridos que procuram aproveitar o que há de vantajoso em cada modalidade, considerando contexto, custo, adequação pedagógica, objetivos educacionais e perfis dos alunos. (p.121)

A percepção de Tori (2009) parece se coadunar à visão de Coutinho (2011, p.1) de que “a utilização educativa das tecnologias de informação e comunicação (TIC) torna-se uma questão cada vez mais premente à medida que mais salas de aula se ‘ligam’ à Internet”. Em outras palavras, é cada vez mais impróprio delimitar uma diferença entre o aprender virtual e o aprender presencial.

Em se tratando desta convergência de meios de aprendizagem no ensino superior, Mateus Felipe e Orvalho (2004), apontam o *blended learning* como uma importante ferramenta de aprendizagem, que garante validade e complementaridade ao esforço atual que busca uma adequação entre o ensino e as ponderações que emergem dos atuais quadros social, político e econômico e da crescente necessidade pela gestão do conhecimento.

Reforçando essa lógica de pensamento, Rodrigues (2010) defende a inclusão de uma variada gama de ferramentas tais como blogs, vídeos, telefones celulares, entre outras, como forma de melhorar a interação: (i) entre os momentos presenciais e os momentos não-presenciais; e (ii) entre as variadas abordagens pedagógicas. Os estudos desse autor têm demonstrado que há grande probabilidade de êxito a partir dessa maior interatividade proposta, desde que sejam incorporados recursos tecnológicos que façam parte do cotidiano dos alunos.

Seguindo essa lógica, parece plausível imaginar que essa incorporação de recursos tecnológicos deva também fazer parte da realidade dos professores, muitos dos quais parecem não estar ambientados às novas perspectivas de mediação tecnológicas nos processos de ensino/aprendizagem. (MATTAR, 2012).

Molina (2007) argumenta ainda sobre a importância do *blended learning* para a formação de lideranças, o que é de extrema relevância à experiência de ensino/aprendizagem apresentada neste estudo, mesmo porque além de ter sido realizada para uma turma de bacharelado em Administração, se deu numa disciplina cujo mote principal é justo a formação do processo de liderança, como será destacado posteriormente.

Uma Perspectiva Construtivista

Lencastre e Araújo (2008), afirmam que os novos desafios na escolarização contemporânea evidenciam os aspectos positivos e negativos dos encontros e desencontros entre os atores e agentes educacionais, deixando-os mais distantes e, paradoxalmente, mais próximos, já que a sala de aula tradicional deixou de ser o único espaço de aprendizagem, partilhando agora parte desse espaço com a web, na busca da construção colaborativa da excelência acadêmica, já que os estudantes têm acesso à informação onde quer que seja possível acesso à Internet e outras mídias eletrônicas. Assim, argumentam que é necessário criar uma cultura de aprendizagem.

Essa perspectiva construtivista aplicada à EaD, permite que os estudantes entrem em contato com o conteúdo, interpretando-o a partir da sua própria representação do conhecimento. Assim, Lencastre e Araújo (2008, p.4), apresentam algumas características da abordagem construtivista na educação online:

- são mais eficazes quando o conteúdo obriga a uma visão crítica;
- têm maior duração, são mais estruturados exigindo um cronograma e atividades;
- o docente deixa de ser um transmissor de conhecimento e passa a ser um orientador, que ajuda o estudante na construção do conhecimento;

- exigem meios de comunicação para permitir a troca permanente de ideias entre docente e estudante e entre estudantes;
- incentivam a formação de grupos virtuais de trabalho para a realização de tarefas e análise crítica do conteúdo, de forma a manter a motivação do estudante; permitem a criação de redes de conteúdo (cooperativos e colaborativos) em que assuntos do curso são desenvolvidos em conjunto; e
- o docente divide o processo de avaliação com os estudantes.

Sob tal ótica construtivista, complementarmente, Grahan (2006) identifica 6 razões para a utilização do *blended learning*, especialmente no ensino superior: riqueza pedagógica, acesso ao conhecimento, interação, personalização, custos, facilidade de revisão.

Considerações Complementares

Pereira (2011) propõe um interessante estudo sobre a relação entre a EaD e as questões pragmáticas da linguagem, chamando atenção ao fato de que as fragilidades linguístico-pragmáticas dos manuais de Administração apontadas por Moura (2010), podem ficar ainda mais evidenciadas na EaD, haja visto que para Gomes (2004) nesta modalidade de aprendizagem a clareza dos termos utilizados é crucial devido ao seu caráter auto-dirigido.

Além disso, a compreensão dos fenômenos linguístico-pragmáticos é que permite compreender como a linguagem, tão fundamental aos processos de aprendizagem, ocorre nos contextos dos quais os falantes participam. (OLIVEIRA, 2001; MARCONDES, 2005; MOURA, 2008; MOURA, 2010). Inclusive para Mattos (2011), “algo mais precisa ser dito sobre a pragmática da linguagem quando se fala em EaD”. Isso acontece porque tanto alunos quanto professores são postos diante de novos cenários e contextos que dão novas significações às palavras, às expressões e às sentenças. Além disso, recursos como *emoticons* e complementos onomatopéicos, não só não são percebidos mais como alegorias ou mesmo como informalidades inadequadas à linguagem acadêmica, como passam a ser incorporados em caráter intrínseco à compreensão da comunicação entre os falantes. Por exemplo, em um fórum ou um *chat*, uma expressão de ironia muitas vezes só pode ser interpretada em conjunto com um *emoticon* apropriado.

Outro aspecto complementar que precisa ser destacado quando se estuda *blended learning* no Brasil, diz respeito à Portaria 2253 de outubro de 2001 em que o Ministério da Educação regulamentou a possibilidade do uso de disciplinas ou conteúdos de disciplinas em até 20% em cursos concebidos inicialmente como presenciais, em serem disponibilizados em módulos não-presenciais. Isto acabou por permitir que muitos professores e instituições trouxessem para o ensino presencial a experiência de gerenciar atividades a distância, criando um novo espaço de ensino e aprendizagem virtual, complementar ao da sala (MORAN; ARAUJO FILHO; SIDERICOUDES, 2005). Embora a experiência aqui relatada não se configure formalmente como sendo do escopo desta portaria, pode ser considerada como uma experimento prévio à implementação de tais recursos que são ainda inexistentes no curso presencial em que a disciplina estudada está enquadrada.

Um terceiro aspecto complementar ao estudo diz respeito ao fato que a concepção dos *websites*, incluindo nestes os *blogs*, parece ser importante ao processo de interação. Estudos como o de Winter, Saunders e Hart (2003) demonstram a importância das impressões causadas pela apresentação visual de *websites*, influenciando a percepção de forma positiva dos usuários.

Por fim, é relevante para este estudo ressaltar que a utilização educativa dos *blogs* tem despertado interesse de pesquisadores que defendem o potencial educativo de tais ferramentas tecnológicas. Inclusive, é reconhecido que sua flexibilidade potencializa a comunicação em ambientes de aprendizagem híbrida. A tarefa de construir e manter *blogs* parece encorajar e desenvolver o pensamento crítico, indo inclusive ao encontro das ideias vigotskynianas ao oferecer aos alunos oportunidades para confrontarem suas ideias, percepções e reflexões sob um escopo social que permite, ao mesmo tempo, que estes se integrem a um processo mais amplo de construção social do conhecimento. (COUTINHO; BOTTENTUIT JUNIOR, 2007).

Buscando uma sistematização das possíveis utilizações pedagógicas dos *blogs*, Coutinho e Bottentuit Junior (2011, p. 5)

consideram duas categorias possíveis: a) como recurso pedagógico, e b) como estratégia educativa. Enquanto recurso pedagógico [...] que os *blogs* podem ser utilizados: a) como um espaço de acesso a informação especializada e b) como um espaço de disponibilização de informação por parte do professor. Na modalidade de “estratégia educativa” os *blogs* podem servir como: a) um portfólio digital, b) um espaço de intercâmbio e colaboração, c) um espaço de debate (role playing), e ainda, d) um espaço de integração.

Como será possível perceber nas próximas seções deste estudo, todas estas utilizações pedagógicas citadas podem ser encontradas na experiência de ensino/aprendizagem objeto deste trabalho.

2. UMA EXPERIÊNCIA DE ENSINO/APRENDIZAGEM

A narrativa de experiências de ensino/aprendizagem tem dado grande contribuição à literatura sobre educação. O mesmo tem acontecido com a EaD, inclusive no tocante a experiências com *blended learning*, como as de Mateus Felipe e Orvalho (2004), Molina (2007) e Soares et al. (2011), que inspiram este estudo.

A experiência em questão foi realizada no segundo semestre letivo de 2011 na disciplina eletiva presencial de Liderança nas Organizações do curso presencial de bacharelado em Administração do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, lecionada pelo autor do artigo.

A disciplina contou com a presença de 32 alunos, 1 professor e 1 monitora voluntária. A disciplina tem um caráter mais aplicado, onde as teorias de liderança são apenas revistas, haja vista que fazem parte da ementa de outras disciplinas. O objetivo da disciplina passa a ser, portanto, o de experimentar as aplicações e as possibilidades teóricas em situações de prática gerencial. Para isso, cerca de 70% da disciplina é apresentada em formato de um jogo entre equipes: O Jogo da Liderança.

O Jogo da Liderança

O Jogo da Liderança é uma atividade didático-pedagógica na qual os alunos são divididos em grupos e os grupos se enfrentam dois a dois, realizando tarefas repassadas às equipes com uma semana de antecedência. Os membros das equipes que não estão jogando entre si em uma determinada data funcionam como julgadores,

que a partir de suas percepções pessoais dão notas às equipes que servem para fins de avaliação da disciplina, de modo que a avaliação é compartilhada entre os participantes da disciplina e não fica relegada apenas ao professor. Este desempenha apenas uma função regulatória dos julgadores a fim de evitar distorções no processo avaliativo.

O Jogo da Liderança utilizou como ferramentas típicas do ensino não-presencial: *blogs*, *Facebook*, *Youtube* e jogo *online*. Permearam indiretamente a construção do processo, os *chats*, os fóruns e a interação via aparelhos celulares.

Blog da Disciplina

O *blog* da disciplina (<http://jogodalidencia.blogspot.com>), serve de âncora à disciplina e se empresta às aplicações pedagógicas citadas anteriormente a partir da visão de Coutinho e Bottentuit Junior (2011). No *blog* são disponibilizados o conteúdo programático da disciplina, sua ementa, informações sobre as equipes e seus integrantes (com espaço para descrição pessoal e fotos), bibliografia recomendada, entre outros dados considerados básicos. Além disso, informações complementares às aulas são lá disponibilizadas, bem como vídeos, textos, comentários, reflexões entre outros. O *blog* serviu ainda como experiência para a realização de um jogo *online*, que será posteriormente detalhado. O espaço reservado aos comentários foi deixado aberto, sem a necessidade de aprovação para publicação e com permissão para a inserção de comentários anônimos. Isso permitiu a possibilidade de que os alunos fizessem críticas de forma mais espontânea e que serviram para os devidos ajustes à disciplina. Além disso, o *blog* principal da disciplina faz *link* com os *blogs* que foram construídos por cada uma das equipes, e que tiveram que ser alimentados durante o semestre em curso.

Blogs das Equipes

Cada uma das seis equipes, além de fornecerem as informações básicas de seus integrantes para alimentar o *blog* principal da disciplina, teve a tarefa de construir um *blog* próprio. A intenção foi a de que após cada aula ao menos uma postagem fosse feita comentando a aula anterior. Foi dada a liberdade de, e até mesmo incentivado que, os alunos utilizassem a ferramenta de maneira informal. A ideia não seria a de repetir os pressupostos teóricos, mas de reverberar as discussões em sala, permitindo-se inclusive “brincadeiras” com temas que foram abordados nas aulas, criando assim um clima de informalidade típica desse tipo de ferramenta tecnológica. Uma análise das postagens destes *blogs* particulares de cada equipe, pode vir a render uma interessante análise de conteúdo que confrontada com o processo de avaliação tem grandes possibilidades de gerar informações significativas ao uso desta ferramenta em salas de aulas tipicamente presenciais. Por ora, este não é objetivo do estudo, porém uma visualização prévia por parte do leitor pode complementar as informações aqui dispostas. Conforme mencionado, os *links* para os *blogs* particulares encontram-se no *blog* principal da disciplina.

Facebook e Youtube

Cada equipe participante do Jogo da Liderança possuía um gestor. Como foi observado pelo professor que os gestores de todas as seis equipes possuíam página pessoal no *Facebook*, mesmo que não planejado inicialmente, começou-se a utilizar tal ferramenta de maneira ainda mais informal a fim de verificar as questões de aprendizagem. O caráter menos rígido das comunidades virtuais permitiu que os grupos se comunicassem, primeiro competindo e depois cooperando (conforme objetivo da disciplina para estratégias de liderança) entre si. Percebeu-se que as relações professor/aluno e aluno/aluno e até de aluno/não participantes da disciplina se intensificou. Essa última relação aconteceu porque os comentários e postagens no *Facebook* foram feitos publicamente em sua maioria, despertando inclusive o interesse de “amigos” e de “amigos de amigos”, só para utilizar uma terminologia própria da ferramenta.

Uma das tarefas do Jogo da Liderança, que coube a dois dos seis grupos formados, foi a de criar um vídeo de três a cinco minutos sobre liderança a ser postado no *Youtube* e que tivesse propriedades virais. Surpreendentemente, apesar do ineditismo da atividade para todos os integrantes das equipes envolvidas, com a ajuda dos demais alunos de outras equipes e de pessoas amigas, os dois vídeos produzidos de forma despretensiosa alcançaram juntos mais de 10.000 acessos em menos de duas semanas.

Jogo Online

Por fim, a última das ferramentas tecnológicas utilizada na disciplina foi um jogo *online*, de perguntas sobre o conteúdo da disciplina. Foram elaboradas 20 perguntas que iam ao ar em horários específicos, mas que só eram conhecidos pelos alunos na pergunta anterior.

Esta revelava quando e em que horário a próxima pergunta iria ao ar. Pontuava a equipe que respondesse primeiro à pergunta por meio da seção de comentários que registra o horário exato da postagem. O único horário preservado de postagem foi entre 0h30min e 6h, podendo a pergunta recair em qualquer outro horário. Interessante observar que a grande maioria das postagens de respostas de todas as equipes acontecia quase que imediatamente à publicação programada (o blogspot permite programar antecipadamente a data e o horário exatos para uma publicação). Posteriormente, descobriu-se que os grupos montavam estratégias cooperativas não apenas para acessar as perguntas nos horários programados, mas também (via celular e *chats*, principalmente) para responder de forma correta a pergunta, já que cada grupo tinha direito a apenas uma (a primeira) publicação. Apagar uma resposta errada e colocar outra no local não era procedimento considerado válido pelas regras informadas aos participantes.

Mesmo em caráter experimental, o jogo *online* permitiu verificar não apenas a capacidade de compreensão dos temas discutidos em sala, mas principalmente, permitiu a mobilização de uma prática gerencial em situações de liderança, confirmando as ideias já citadas de Molina (2007) com relação à aplicação do *blended learning*, na formação de lideranças.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, pois, que a utilização de ferramentas típicas da EaD no ensino presencial, garantindo uma convergência entre os dois modelos, tradicional e online, de forma híbrida pode proporcionar uma maior validade do processo de aprendizagem, gerando uma maior interação entre os participantes da disciplina (e até de não participantes que podem funcionar como colaboradores no processo), garantindo ao professor da disciplina um *feedback* mais preciso não apenas do processo de aprendizagem mas também avaliativo de sua própria atuação enquanto condutor e mediador da disciplina, além de oferecer maiores oportunidades para a correção imediata dos problemas identificados, potencializando assim o processo de ensino/aprendizagem.

Parece ser interessante conduzir novas experiências ancoradas agora em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) de modo a melhor integrar as experiências realizadas. Contudo, é conveniente observar se a transposição para um único ambiente resultará benefícios similares ou se seria melhor utilizar de forma mais aberta as diversas possibilidades tecnológicas que surgem, dando maior liberdade e autonomia ao participante de uma disciplina com características de hibridismo em seu processo de aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLONI, Maria Luiza. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. **Economia & Sociedade**. v.23, n.78, abr. 2002. p. 117-142..

_____. **Educação a distância**. 5.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009

BOHADANA, Estrella; VALLE, Lílian do. O quem da educação a distância. **Revista Brasileira de Educação**. v.14, n.42, set./dez. 2009. p.552-606.

CARVALHO, Ana Beatriz Gomes. A educação a distância e a formação de professores na perspectiva dos estudos culturais. 2009. Tese (doutorado em Educação). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

COUTINHO, Clara P. **Utilização de blogues na formação inicial de professores: um estudo exploratório**. Braga: Universidade do Minho /Repositorium, 2011. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6455/1/Artigo%20blogs%20SIIE06.pdf>> acesso em: 20 dez. 2011.

_____.; BOTTENTUIT JUNIOR, João B. Blog e Wiki: os futuros professores e as ferramentas da web 2.0. In: SIEE, 2007. **Anais...** 2007. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7358/1/Com%20SIIE.pdf>> Acesso em 20 dez.2011.

GOMES, Maria João da S.F. **Educação a distância: um estudo de caso sobre formação contínua de professores via internet**. Braga: Universidade do Minho, 2004.

GRAHAM, C. Blended learning systems: definition, current trends, and future directions. In: BONK, C.; GRAHAM, C. (Org.). **The handbook of blended learning: global perspectives, local designs**. San Francisco/USA: John Wiley & Sons, 2006.

- LENCASTRE, José Alberto; ARAÚJO, Maria José. Educação online: uma introdução. **Proceedings of the IASK International Conferences – E-Activity and Learning Technologies & InterTIC**. Madrid: International Association for the Scientific Knowledge, 2008. p.306-312.
- MARCONDES, Danilo. **A Pragmática na filosofia contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- MATEUS FELIPE, A.J.; ORVALHO, J.G. **Blended-learning e aprendizagem colaborativa no ensino superior**. Porto Alegre: NIEE/UFRGS, 2004. Disponível em: <http://www.niee.ufrgs.br/eventos/RIBIE/2004/comunicacao/com216-225.pdf> Acesso em 17 dez.2011.
- MATTAR, João. **Tutoria e interação em educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. **Problematizando a construção de conceitos em administração**. Recife, PROPAD/UFPE, 2011. [depoimento em aula da disciplina de Tópicos em Organizações, Cultura e Sociedade, nov. 2011]
- MOLINA, Carlos Eduardo C. **Avaliação do blended learning na disciplina de pesquisa operacional em cursos de pós-graduação em Engenharia de Produção**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2007.
- MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MORAN, José Manuel; ARAUJO FILHO, Manoel; SIDERICOUDES, Odete. A ampliação dos vinte por cento a distância: estudo de caso da Faculdade Sumaré – SP. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 12, 2005, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/172tcc3.pdf> Acesso em: 18 dez. 2011.
- MOURA, Guilherme L. **Uso de metáforas nos manuais de introdução à Administração: instrumentalismo ou desorientação?** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2010.
- MOURA, Heronides M. de M. Desfazendo dicotomias em torno da metáfora. **Rev. Est. Ling.**, v. 16, n. 1, p. 179-200, jan./jun. 2008
- OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Reviravolta linguístico-pragmática na filosofia contemporânea**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- PEREIRA, Marcela R. **Funções de mentoria na prática tutorial em EaD, na percepção dos alunos de Administração Pública da UFRPE: reflexos na formação profissional**. Recife, 2011. (Pré-projeto de dissertação apresentado ao PROPAD/UFPE) [Documento não publicado].
- RODRIGUES, Lucilo Antonio. Uma nova proposta para o conceito de blended learning. **Interfaces da Educação**. Paranaíba, 2010. v.1, n.3, p.5-22.
- SOARES, F.O. et al. **Funcionalidades web como complemento ao ensino presencial**. Braga/Guimarães, Portugal: SAPIA/Universidade do Minho, 2011. Disponível em: <https://www.sapia.uminho.pt/uploads/funcionalidades%20web.pdf> Acesso em 15 dez.2011.
- TODOROV, João Claudio; MOREIRA, Márcio Borges; MARTONE, Ricardo Corrêa. Sistema personalizado de ensino, educação a distância e aprendizagem centrada no aluno. **Psicologia: teoria e pesquisa**. jul./set. 2009, v.35, n.3, p. 289-296.

TORI, R. Cursos híbridos ou *blended learning*. In: FORMIGA, M e LITTO, F. **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education, 2009.

WINTER, Susan J.; SAUNDERS, Carol; HART, Paul. Electronic window dressing: impression management with websites. **European Journal of Information Systems**. 2003. n.12, p.309-322.