

A Importância Estratégica dos Fluxos Comunicacionais e de Conhecimento na Gestão da Formação a Distância

Maria do Rosário Alves de ALMEIDA
(Universidade Aberta)

Resumo

A Formação a Distância (FaD) tem evidenciado forte desenvolvimento motivado pela utilização e evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que têm impulsionado alterações nos processos ao tornar as relações formação/aprendizagem não presenciais mais acessíveis, bastante semelhantes às relações presenciais, partilhadas pelas comunidades, em tempo real.

Paralelamente, os fluxos de comunicação empresariais como suportes de Formação a Distância (FaD), detém importância decisiva para as empresas, podendo constituir fontes de conhecimento empresarial, de cariz dinâmico e em tempo real.

PALAVRAS CHAVE: Formação a Distância, capital intelectual, vantagem competitiva, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

1. Introdução

No percurso da história da humanidade, os avanços do conhecimento científico e tecnológico têm constituído os suportes de grandes transformações estruturais nos processos das diferentes actividades do ser humano, que se traduzem em mutações de carácter económico, social e cultural.

O surgimento de equipamentos sofisticados, a Internet, a Intranet, a Extranet, as redes de computadores, a tecnologia digital, a evolução da electrónica, têm possibilitado a permuta do conhecimento e da informação multimédia (texto, gráficos, imagens, som, bases de dados), em qualquer parte do planeta, por via da comunicação em tempo real, com impacto em todas as áreas de actividade, nomeadamente nos processos de ensino e formação presencial e a distância.

A partilha do conhecimento, da educação, da formação, da aprendizagem, da informação pela utilização das ferramentas das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nos modelos de sistemas de ensino e formação poderão permitir o avanço do conhecimento científico e relações mais abertas entre instituições dedicadas ao ensino e as empresas. Por sua vez, o ensino e a formação a distância têm verificado forte impacto no seu desenvolvimento, motivado pela alteração dos procedimentos nos processos ao tornar as relações não presenciais acessíveis, bastante semelhantes às relações presenciais, partilhadas pelas comunidades em tempo real.

No universo do capital intelectual assume particular destaque a gestão do capital humano (Schultz, 1971, citado em Becker, 1993), como activo intangível, recurso potencial, fonte e partilha de conhecimento, de inovação, conjunto de talentos e competências direccionados para o mercado empresarial.

Dentro do contexto de valorização do activo capital humano nas empresas, a gestão do conhecimento deverá estar direccionada para o mercado, constituindo um elo na cadeia de valor e fonte de vantagem competitiva.

Num mercado caracterizado pela globalização, pela inovação tecnológica, e pelas mudanças nas preferências dos clientes, o desenvolvimento de novos produtos (reengenharia de *Research and Development* - R&D) é cada vez mais um ponto fulcral de competitividade (Ciborra e Patriotta, 1998).

A formação do capital humano, como um processo de Recursos Humanos, de criação de valor, dinamiza vectores que assentam na comunicação, na customização, na rápida adaptação às novas tecnologias, na inovação, na partilha do conhecimento.

A qualidade da aprendizagem individual e colectiva é a chave determinante do sucesso organizacional (Hayes e Allinson, 1998). Lank e Lank (1995, citado por Hayes e Allinson, 1998) advogam a "organização da aprendizagem contínua" e Geus (1988, citado em Hayes e Allinson, 1998) argumenta que a capacidade para aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável.

O contexto mundial caracterizado por inovação e perda de qualificações profissionais, competitividade e perda de mercados, insegurança no emprego e inclusão ou exclusão técnica social e cultural do cidadão na vida de todos os dias, somente poderá ser otimizado pela formação inicial, pela formação profissional contínua e pela educação ao longo da vida (Trindade, 2002).

2. A importância da formação a distância para as empresas

Em todo o mundo estão a verificar-se mudanças significativas no mercado de trabalho com fortes implicações para todos os intervenientes e particularmente as empresas reflectem cada vez maiores exigências de formação dos seus colaboradores e tendem a atribuir importância decisiva ao conhecimento como fonte de vantagem competitiva para enfrentar a agressividade do mercado. Tofler (1980), considera o conhecimento definido em sentido lato (incluindo a informação, símbolos, dados, cultura, ideologia, valores), como o recurso central da Terceira Era.

Por seu lado, Kearmally (1999), considera como novos recursos económicos e factores de produção não só o conhecimento como as *competências centrais* de cada ramo de negócio e os próprios clientes. Este contexto mutacional pressupõe transformações significativas nas formas de estar e de enfrentar o mercado global onde os trabalhadores e as empresas estão inseridos.

Assim, são múltiplas e diferenciadas as variáveis que estão a influenciar o desenvolvimento rápido da FaD. Poderemos salientar variáveis de características eminentemente tecnológicas, económicas, sociais e ainda preocupações de carácter pedagógico.

As variáveis tecnológicas estão de forma decisiva a transformar os caminhos da FaD pela utilização das novas tecnologias da informação, das comunicações e da informática. A FaD ao disponibilizar da indústria das TIC, consubstancia o desafio do relançamento de novos canais e oportunidades de formação e aprendizagem, durante todo o ciclo de vida do indivíduo.

As variáveis com características económicas abordam o conhecimento como um factor de produção, ou seja, aos três factores de produção terra, mão-de-obra e capital deveremos acrescentar mais um que é o conhecimento. Este aspecto pressupõe que a importância do conhecimento

continuará a crescer e que ter acesso a fontes de informação determinará o grau de competitividade e, portanto, a riqueza das nações, das empresas e dos indivíduos (Moore, 2001).

No contexto altamente competitivo do mercado, urge que a FaD se adapte a todos os parâmetros de natureza cultural, económica, financeira e social que caracterizam o meio envolvente tendo em conta as interligações ao mundo global. A escola tradicional também se vai adaptando, também está a utilizar cada vez mais as TIC e a caminhar no sentido de, paralelamente, desenvolver áreas de FaD para alcançar os objectivos de fornecer à sociedade, nomeadamente ao mundo empresarial, o capital humano suficientemente adequado e preparado na lógica do *saber fazer* e de *ensinar a compreender*.

Acresce também que, no momento actual, em que a escassez do tempo e a minimização dos custos são preocupações dominantes dos gestores, a via mais rápida e menos dispendiosa para conseguir melhores resultados formativos poderá consistir na FaD, consubstanciada no mundo conectado a ciberespaços, a projectos de partilha do saber, utilizando ferramentas como o *e-mail*, a videoconferência, o *groupware*, as redes de dados, as plataformas de *e-learning*, os portais de formação.

Por outro lado, os produtos e os serviços disponíveis no mercado são cada vez mais sofisticados, tecnologicamente mais evoluídos, com múltiplas funções que poderão ser compreendidas e entendidas através de acções de formação ministradas aos clientes para que possam otimizar essas funções. Não é provável que as empresas invistam montantes elevados em acções de formação presencial para clientes, mas poderão utilizar as potencialidades, a acessibilidade, os custos mais baixos e todas as outras vantagens oferecidas pela utilização da WEB, como seminários virtuais e a formação assíncrona.

Se considerarmos ainda que, no mercado global, os laços que unem os colaboradores às empresas e a segurança do posto de trabalho se tornam cada vez mais frágeis é evidente que existem mercados-alvo potenciais de quadros aos diversos níveis que necessitam não só de reciclagem corrente e tecnológica como de acréscimo de habilitações literárias nos CV, pós-graduação, mestrados, MBA, doutoramentos e pós-doutoramentos.

Para satisfazer esses mercados, o processo de FaD poderá constituir factor crítico de sucesso na disseminação do conhecimento, através de conteúdos inovadores e dos diferentes "*microcontextos educativos, configurados pelas diversas relações que podem estabelecer-se entre os elementos educacionais, a natureza de diferentes mediadores (o professor e o suporte tecnológico), o processo de criação destes contextos virtuais ou as dimensões que pode adquirir um contexto de ensino e de aprendizagem virtual*" (Barberà et al., 2001).

3. As características específicas da formação a distância

Para que a FaD atinja os seus objectivos deverá possuir características distintas relacionadas com este tipo específico de formação (Short, 2001).

Assim, salientam-se algumas dessas características:

- a) Ter possibilidade de acesso em qualquer momento e a partir de qualquer lugar;
- b) Oferecer combinações de sessões síncronas, assíncronas e virtuais, adaptadas aos *timings* do formando;

- c) Diversificar os estilos de ensino, com conteúdos em texto, componentes visuais e áudio, simulação interactiva, sessões *online*, ou seja, dinamizar a interactividade possível;
- d) Apresentar múltiplas oportunidades para a interactividade, facilitando a interacção entre tutores, instrutores, moderadores e formandos entre si, criando uma comunidade para os participantes;
- e) Incluir conteúdos programáticos credíveis, preparados especificamente para a WEB por professores, por tutores especializados e reconhecidos;
- f) Criar condições tecnológicas inovadoras para os tutores e para as empresas;
- g) Providenciar o acompanhamento e relatórios de progresso, de atendimento e de consecução dos objectivos;
- h) Definir e aplicar critérios de avaliação significativos para as actividades de aprendizagem;
- i) Facultar aos formandos de diferentes níveis o acesso a cursos e módulos diversificados;
- j) Oferecer múltiplas abordagens, tanto simples como complexas, para acomodar as possibilidades dos diferentes graus académicos dos formandos;
- k) Oferecer conteúdos programáticos diferenciados, desde assimilação rápida e de curta duração a específicos de mais longo prazo e contínuos para abarcar objectivos diferentes das empresas;
- l) Não fazer imposições quanto à utilização de plataformas específicas.

Para além destes aspectos, importa ainda referir a importância de outros factores inerentes à qualidade, tais como a experiência dos tutores, o nível elevado do suporte técnico, a concepção da arquitectura do curso, a orientação detalhada na fase inicial do curso, a supervisão dos gestores em termos empresariais, a acreditação das entidades formadoras, os processos de avaliação.

4. A importância estratégica dos fluxos comunicacionais e de conhecimento na gestão da formação a distância

4.1. Os fluxos comunicacionais e de conhecimento empresariais

Embora lentamente, estão a verificar-se mudanças e transformações nas empresas cada vez mais exigidas pela própria agressividade do mercado e nalguns casos, pela visão mais avançada dos seus gestores. Neste contexto de mudança e modernidade, a criatividade, as novas ideias e a inovação propulsionadas pelos colaboradores são acolhidas como forma de valorização do capital humano. Paralelamente, tem-se tornado relevante para as empresas, a forma como o colaborador absorve efectivamente a formação e a pratica no seu posto de trabalho para realizar o objectivo de implementar o crescimento da empresa e criar-lhe valor acrescentado.

Nos mercados em transformação acelerada, as empresas necessitam de gerar competências actuais e antecipativas que poderão ser conseguidas através da formação profissional global, presencial e a distância, consubstanciada não só através de formação inicial, mas também de formação contínua.

A utilização da Internet e da Intranet constituem óptimos meios de divulgação do conhecimento e de partilha da informação sobre a actividade ou o negócio a todos os colaboradores em simultâneo. Os fluxos de conhecimento *just-in-time* poderão desencadear movimentos

ascendentes e descendentes, horizontais e verticais de molde a cobrirem integralmente o universo empresarial incluindo o universo dos clientes e fornecedores.

Assim, poderão gerar-se múltiplos fluxos de comunicação constituindo fontes de conhecimento empresarial, de cariz dinâmico e em tempo real, que deverão incluir também, fluxos de *feedback* dos resultados, da percepção, da capacidade de execução dos colaboradores que deverão ser comunicados aos responsáveis pela formação que por sua vez os transmitirão aos gestores de topo, para serem avaliados em termos de rendibilidade do capital investido em capital humano.

A dinâmica dos fluxos de conhecimento incide na criação de bases de dados de conhecimento, páginas amarelas electrónicas (Stewart, 1997), de bancos de dados de boas práticas (Friedman et al, 2000), na partilha rápida de conhecimento a nível interno e ao nível de grandes empresas de consultoria, na adaptação e utilização de novas tecnologias informacionais, nas comunidades virtuais, no *benchmarking*, na *linkage* (López-Martínez et al, 1994) entre empresas e universidades.

4.2. A gestão empresarial do activo formação a distância

As empresas tendem a gerir os seus activos de forma a obterem o máximo de rendibilidade e de retorno. Na generalidade, as empresas tecnologicamente mais avançadas, dotadas de gestão mais flexível, experientes na implementação de novas formas de organização do trabalho, estarão mais abertas para adoptarem novos programas de FaD; por outras palavras terão maior propensão a aderir a novas formas de FaD. A gestão do activo FaD requer cada vez maior atenção no sentido da optimização dos resultados. Obviamente que os gestores e os colaboradores das empresas desejam e necessitam cada vez mais e de forma também cada vez mais acelerada, de formação profissional adequada aos seus perfis, aos seus próprios interesses, aos interesses das empresas, às suas experiências específicas para poderem aplicar, na vida real e diária das empresas, os conhecimentos adquiridos.

O motor do capital humano é sem dúvida a formação profissional que expande a capacidade intelectual e produz elasticidade para pensar de forma crítica o universo empresarial, ou seja, a formação profissional acrescenta especializações e capacidades.

Poderá ser determinante a elaboração de estudos de mercado e de diagnósticos correctos das necessidades de aprendizagem dos colaboradores das empresas, na definição dos objectivos dos programas dos cursos através da WEB que, deverão ser desenhados dentro da estratégia da utilização dos conhecimentos aplicáveis na actividade das empresas, de forma criativa e não de acumular informação de forma passiva. Esses programas deverão prosseguir objectivos ajustados às necessidades de formação dos colaboradores da empresa, ser focalizados na estratégia de negócio empresarial e visionados por responsáveis da própria empresa cujo compromisso na consecução desses objectivos fixados é naturalmente fundamental. Por exemplo programas de formação vocacionados para os processos de investigação e desenvolvimento industriais (R&D), criação de empresas, empreendedorismo, *empowerment*, etc. É óbvio que o Plano de Formação deverá estar articulado com os objectivos gerais da instituição e perfeitamente integrado no Plano Estratégico Global.

Assim, a FaD poderá ser utilizada com sucesso na óptica de mercado, ligada à actividade de negócios, integrada na estratégia global do negócio, focalizando os clientes internos ou seja, os

colaboradores da empresa, os clientes externos que são os clientes actuais e potenciais da empresa, os fornecedores e os desempregados.

Nesta perspectiva, a FaD poderá também servir de suporte ao marketing relacional tendo como público-alvo os clientes internos e externos e para ligar através de redes os intervenientes do mercado, nomeadamente os especialistas, às Bases de Dados de conhecimento *just-in-time*.

Estima-se que o mercado de FaD focalizada no cliente, evidencie um forte crescimento a partir de 2003, correspondendo mais de 40% às actividades de FaD direccionadas para o cliente externo (Aldrich, 2000). Este facto é explicável por duas ordens de razões: a primeira pela forte necessidade de constante actualização e reciclagem dos colaboradores (clientes internos) e a segunda porque os produtos e serviços, são cada vez mais sofisticados tornando-se necessário ensinar os clientes externos a otimizar e utilizar as suas funções.

Poder-se-à considerar a FaD para colaboradores, a nível interno, via Intranet, utilizando como ferramenta fundamental a *e-mail* e a nível externo através da Internet, por *e-mail* ou através de plataformas ou de portais de *e-learning* e para clientes actuais e/ou potenciais, os fornecedores e desempregados também através da Internet, por *e-mail*, fóruns virtuais, seminários, conferências virtuais, *campus virtual*, etc.

A nível interno, a Intranet constitui uma ferramenta tecnológica extremamente útil não só da Comunicação Interna da Empresa, como um instrumento de gestão da FaD, difusora do conhecimento.

Num ambiente de aprendizagem é também fulcral a constituição de grupos de formandos, de pequenas equipas interdisciplinares sem barreiras profissionais que possam captar, formalizar e capitalizar o talento partilhado (Stewart, 1997).

Economistas (Becker, 1976; Schultz, 1960; Williamson, 1981, 1991) e teóricos da Organização (Miles e Snow, 1984; Kerr e Jackofsky, 1989) têm evidenciado que os investimentos em capital humano podem ser reduzidos à escolha entre "fazer" ou "comprar".

Adicionalmente e numa perspectiva de mercado e de formação customizada, os módulos de FaD, produzidos por empresas especializadas em FaD e/ou pelas instituições educacionais (universidades e institutos) poderão ser lançados no mercado como produtos de elevada qualidade que poderão ser adquiridos pelas empresas ou outras instituições educacionais.

Obviamente que os cursos ou os módulos de formação deverão ser seleccionados de molde a poderem ser adaptados a aulas específicas de FaD.

Torna-se relevante a complementaridade e a colaboração de grupos de trabalho constituídos por universidades/institutos e por empresas que conjuntamente investiguem, trabalhem e aperfeiçoem não só com o objectivo de dinamizar a FaD mas também de otimizar os recursos comuns em torno de novos modelos pedagógicos, de novas tecnologias, de novas ferramentas. Parece-nos que é de facto importante a criação de pacotes de FaD constituídos por programas, módulos e conteúdos específicos aproveitando sinergias, como conteúdos pedagógicos das universidades e ferramentas de R&D e *know-how* das empresas industriais, que simultaneamente satisfaçam as necessidades reais das empresas em termos de Recursos Humanos.

As tecnologias de suporte à FaD, tais como ferramentas electrónicas para desenho, distribuição, e gestão de formação (Massy, 2000), assim como os materiais e conteúdos pedagógicos envolvem investimentos que poderão ser otimizados através da criação de pontes de conhecimento entre as universidades e o sistema produtivo (Jones-Evans et al, 1999), pela adopção de programas definidos e articulados com as estratégias globais das organizações.

Os conteúdos programáticos vigentes nas universidades/institutos provavelmente sofrerão alterações substanciais motivando e orientando os estudantes para carreiras de R&D e para cursos destinados a melhorar a produtividade, portanto mais adequados às necessidades das empresas, e ao mercado global.

É evidente que o envolvimento dos gestores de topo das empresas é crucial para a dinamização da cultura da FaD (Meister, 2000).

Note-se que, tradicionalmente, as empresas investem substancialmente mais em máquinas e equipamentos, que se depreciam com o tempo, do que em capital humano, que se valoriza com o tempo (Friedman et al, 2000).

De forma sintetizada poder-se-á referenciar que, para se atingirem os objectivos empresariais, a FaD deverá consubstanciar uma conjunção sustentável de mediação técnica e humana e simultaneamente as entidades envolvidas deverão desenvolver associações que permitam obter economias de escala e oferecer um leque alargado de serviços de ajuda aos formandos, com ou sem tutoria (Blandin, 2000).

Por outro lado, é ainda de referir que tem sido observado em estudos empíricos a existência de uma forte relação entre o nível de escolaridade e o rendimento do trabalho (Kroch e Sjoblom, 1994).

Em suma, as empresas que reconhecem a importância do capital humano devem motivar e apoiar os seus colaboradores a implementar e desenvolver um compromisso de formação contínua, ao longo da vida, pois a perda de qualificações, indubitavelmente, gera insegurança de emprego, e também perda de mercados para a empresa.

5. Conclusões

A Formação a Distância (FaD), contribui para a valorização do capital humano, revestindo-se de crucial importância para as empresas criarem vantagem competitiva face ao mercado global, e para os trabalhadores adquirirem competências, especializações, capacidades face às rápidas mutações e agressividade do mercado de trabalho.

A extraordinária evolução tecnológica tem permitido aos intervenientes da FaD a utilização articulada e integrada de diferentes meios de comunicação (telefone, fax, computador, etc), de formas de representação (áudio, vídeo, fotografia, animação), de sistemas de autoria (hipertextos, sistemas para simulações), de *software*, de linguagens de programação que, conjuntamente, têm facilitado a aprendizagem em ambientes interactivos e virtuais.

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), nomeadamente a Internet e a Intranet, têm contribuído como canais de distribuição de FaD, como fonte de recursos, instrumentos de arquitectura e partilha do conhecimento e discussão de novos modelos e conceitos. Contudo, deverá ser sublinhado que as NTIC por si próprias, ou a sua utilização isoladamente, não asseguram totalmente as modificações indispensáveis e prementes exigidas pela necessidade de adequação da FaD aos mercados e às lacunas das empresas em termos de formação profissional. As NTIC constituem os instrumentos, as ferramentas que devem ser utilizadas no contexto de um modelo pedagógico cujos conteúdos programáticos de actualização e reciclagem e materiais de estudo, terão de satisfazer as necessidades e as expectativas do mercado empresarial.

No contexto altamente competitivo do mercado, urge que a FaD se adapte a todos os parâmetros de natureza cultural, económica, financeira e social que caracterizam o meio envolvente

tendo em conta as interligações ao mundo global. A escola tradicional também se vai adaptando, também está a utilizar cada vez mais as TIC e a caminhar no sentido de, paralelamente, desenvolver áreas de FaD para alcançar os objectivos de fornecer à sociedade, nomeadamente ao mundo empresarial, o capital humano suficientemente adequado e preparado na lógica do *saber fazer* e de *ensinar a compreender*.

Enquanto as tecnologias tendem a evoluir de forma rápida e portanto com um grau de obsolescência cada vez maior, os trabalhadores necessitam e necessitarão no futuro de competências tecnológicas apenas atingíveis pela formação contínua ao longo da vida para dominarem e acompanharem essa evolução. A formação exige custos para as empresas e para os trabalhadores individualmente face ao espectro da infoexclusão. A FaD pelas características patenteadas e devidamente credenciada, vem-se afirmando como um mercado emergente apresentando evidentes oportunidades de negócio.

Por fim, deverá ser referenciado que a realização de investigação e de trabalho conjunto através de parcerias, associações, consórcios, protocolos, de processos colaborativos entre as instituições dedicadas ao EAD e as empresas permitirá não só incrementar e consolidar a procura de FaD, como minimizar os custos através da optimização dos recursos disponíveis, humanos, científicos e materiais.

Bibliografia

- Aldrich, C. (2000): "Customer-focused E-learning: The drivers", *Training & Development*, Vol: 54, Iss:8, Aug, 34.
- Barberà, E.; Badia, A.; Mominó, J. (2001): "*La incógnita de la Educación a Distancia*", I.C.E. Universitat Barcelona – Editorial Horsori.
- Barberà, E.; Badia, A.; Mominó, J. (2001): "*Enseñar y aprender a distancia: es posible?*", [online], <http://www.uoc.es>.
- Becker, G. (1976): "*The Economic Approach to Human Behaviour*", Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Becker, G. (1993): "*Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*", Third Edition, The University of Chicago Press.
- Blandin, B. (2000): "Open and Distance Learning: an Overall Survey at the Beginning of 2000". Em Armando Rocha Trindade Editor, "*New Learning - Invited Articles of the Conference ODL Networking for Quality Learning*", Lisboa, (Impressão da Universidade Aberta, p. 104- 141).
- Ciborra, C.; Patriotta, G. (1998): "Groupware and teamwork in R&D: Limits to learning and innovation", *R&D Management*, Vol. 28, Jan, 43-52.
- Friedman, B.; Hatch, J.; Walker, D. (2000): "*Capital Humano – Como Atrair, Gerenciar e Manter Funcionários Eficientes*", São Paulo Editora Futura.
- Geus, A. (1988): "Planning as learning", *Harvard Business Review*, March-April, 71.
- Hayes, J.; Allinson C. (1998): "Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations", *Human Relations*, Vol. 51, nº 7, 847-871.
- Jones-Evans, D.; Klofsten, M.; Anderson, E.; Pandya, D. (1999): "Creating a bridge between university and industry in small European countries: the role of the Industrial Liaison Office", *R&D Management*, Vol. 29, Jan, p: 47-56.
- Kearmally, S. (1999): "*When economics means business*", London: Financial Times Management
- Kerr, J.; Jackofsky, E. (1989): "Aligning managers with strategies management development versus selection", *Strategic Management Journal*, 10, 70-157.
- Kroch, E.; Sjoblom K. (1994): "Schooling as Human Capital or a Signal", *Journal of Human Resources*, Vol. 29, Winter, 156-180.
- Lank, A.; Lank, E. (1995): "Legitimising the gut feel: The rose of intuition in business", *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 18-23.
- López-Martínez, R.; Medellín, E.; Scanlon, A.; Solleiro, J. (1994): "Motivations and obstacles to university industry cooperation (UIC): a Mexican case", *R&D Management*, Vol. 24, Jan, p. 17-31.
- Massy, J. (2000): "Is Technology-Supported Training Different in Europe?" *Training & Development*, Vol. 54, Jan., p: 26-30.
- Meister, J. (2000): "The CEO-Driven Learning Culture", *Training & Development*, Vol. 54, Jun., p: 52-58.
- Miles, R.; Snow, C. (1984): "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, Summer 36-52.
- Moore, M. (2001): "*La educación a distancia en los Estados Unidos estado de la cuestión*", [online], <http://www.uoc.es>.
- Schultz, T. (1960): "The formation of human capital by education", *The Journal of Political Economy*, 68, Dec., 83-571.

- Schultz, T. (1971): *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*, New York, Free Press.
- Short, L. (2001): "What is e-Learning and How Can it Benefit Your Business?", [online], <http://www.nyuonline.com>.
- Stewart, T. (1997): *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*, Editora Campus.
- Tofler, A. (1980): *The Third Wave*, New York, William Morrow.
- Trindade, A. (2002): Seminário sobre Organizações de Sistemas de Ensino a Distância na Universidade Aberta de Lisboa.
- Williamson, O. (1981): "The Economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, 87, 57-548.
- Williamson, O. (1991): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 2, 96-269.