



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Lawall Soares, Silviane

Estratégias e gestão em educação a distância: estudo de caso da SEIFAI

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 7, septiembre-, 2014, pp. 127-

143

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273432003010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

DOI: 10.5902/1983465912433

# ESTRATÉGIAS E GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO DA SEIFAI

## *STRATEGIES AND MANAGEMENT IN DISTANCE EDUCATION: CASE STUDY OF SEIFAI*

Recebido 26-12-2013  
Aceito 20-04-2014

Silviane Lawall Soares<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho consiste em uma análise referente ao planejamento e à gestão de projetos em Educação a Distância (EAD). A partir da contextualização da história da EAD e dos principais aspectos de planejamento e gestão de ambientes virtuais de ensino e aprendizagem (AVEA), apresenta-se este estudo. Para isso, o estudo de caso de implantação da EAD na Sociedade Educacional de Itapiranga (SEIFAI) foi utilizado como contexto para o desenvolvimento das análises, uma vez que se refere a projetos de oferta de disciplinas semipresenciais implantados em faculdades de pequeno porte. Assim, a experiência e as constatações apresentadas apontam para uma possível formatação para implantação e gestão de projetos de EAD para outras instituições que possuam características semelhantes as da SEIFAI e que pretendam desenvolver projetos de EAD.

**Palavras-chave:** Educação a distância, planejamento e gestão de projetos.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Informática pela Universidade da Região da Campanha - URCAMP e mestrado em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Atualmente é professora e analista de sistemas na Faculdade Itapiranga - FAI. Itapiranga, Santa Catarina, Brasil. E-mail: silvianelsoares@gmail.com

## ABSTRACT

*This work is an attempt to organize planning and analysis for the project management in distance education. Its main purpose is to show reflections in accordance with readings, projects and experiences in distance education (EAD) by the author. From the context of the history of distance education and major aspects of planning and management of virtual environments for teaching and learning - AVEA presents this study. For this case study of implementation of distance education Society Education Itapiranga - SEIFAI was used as a context for the development of the analysis, since it refers to projects implemented in small colleges. Thus, the experience and findings presented suggest a possible format for deployment and management of ODL projects for other institutions that have similar characteristics and SEIFAI wishing to develop distance education projects.*

**Keywords:** Distance education, planning and project management.

## 1 INTRODUÇÃO

A popularização e expansão dos cursos de Educação a Distância (EAD) no Brasil demonstram como essa modalidade de educação está se consolidando rapidamente. Dessa forma, as instituições públicas e privadas, tais como as faculdades, veem essa modalidade como uma oportunidade para expandirem sua atuação e atingirem públicos mais distantes fisicamente.

Este estudo se justifica pela necessidade de conhecer como se pode planejar um ambiente de EAD e geri-lo de acordo com as necessidades de uma determinada instituição, uma vez que cada Instituição de Ensino Superior (IES) possui um planejamento estratégico e um projeto político pedagógico diferente. Essa e outras variáveis, tais como infraestrutura tecnológica, plataforma, perfil do público-alvo e recursos humanos envolvidos no processo, interferem diretamente na concepção do modelo educacional de oferta de cursos à distância.

Assim, propõe-se, neste trabalho, demonstrar os desafios da implantação de ambientes de EAD em faculdades de pequeno porte, considerando os principais aspectos de planejamento e gestão de ambientes de EAD. Espera-se demonstrar como o planejamento e a gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento pedagógico da IES e alinhados com o Projeto Político Pedagógico, visando a uma maior interação para oferta de cursos à distância, a partir do relato de inserção da Sociedade Educacional de Itapiranga (SEIFAI) na EAD.

## 2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A EAD está firmando-se e trilhando seu próprio caminho. Universidades, centros universitários, faculdades, escolas privadas e até mesmo empresas buscam, cada vez mais, aprimorar conhecimentos e lançarem-se nessa tendência que passou a vislumbrar um caminho próprio, independente e desvinculado do ensino presencial.

A EAD consiste na oferta de cursos em que o encontro entre professores e alunos é parcial ou totalmente inexistente. Sendo assim, necessitam de alguma forma de tecnologia para se comunicarem e promoverem o processo de ensino e aprendizagem. De acordo com o Decreto n.º 5.622/2005 a EAD pode ser definida como:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (art. 1º do Decreto n.º 5.622/2005).

Segundo Niskier (1993, p. 71), a EAD seria basicamente a colocação de um ensino de boa qualidade ao alcance do maior número possível de educandos, por meio de uma interação não contígua, isto é, pela separação entre educandos e educadores.

Para Nascimento (2006, p.160), a EAD surge para atender a crescente necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional da sociedade aprendente, evidenciando a relação entre professor, aluno, tecnologia e meio, diferentemente do termo ensino a distância, que privilegia o professor, e do termo aprendizagem a distância, que retrata parcialmente essa nova modalidade.

Para Moore e Kearsley (2010), a EAD pode ser definida como:

o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE, KEARKEY, 2010, p.12).

A partir das conceituações apresentadas, conclui-se que EAD é uma forma de ensinar e aprender, utilizando tecnologias para aproximar acadêmicos, docentes e tutores, com o objetivo de construir e compartilhar conhecimentos.

Alguns aspectos importantes relacionados à EAD referem-se à forma como essa atividade de ensino encontra-se apoiada por políticas e estudos desenvolvidos no Brasil que buscam promover a socialização e universalização do acesso à educação para as pessoas que não podem se deslocar do seu município ou estado possam estudar. Outro aspecto a ser ressaltado é o aumento e a expansão da internet, bem como o baixo custo dos computadores e dos *notebooks*, que permite uma popularização das tecnologias necessárias para a EAD.

Essa significativa contribuição da educação a distância de chegar a todos, em qualquer lugar, é o compromisso com a democrática universalização, tornando-a de fácil acesso, pela superação da distância, mediada pelo uso de recursos tecnológicos. A EAD constitui-se ainda, numa forma de aumentar as oportunidades educacionais e a democratização do ensino, permitindo a universalização do conhecimento para que todos possam usufruir de um benefício que tem sido privilégio de alguns (FARIA, 2006, p.16).

Moran (2002), ao definir a EAD, considera que, com o avanço das tecnologias de comunicação responsáveis pela conexão entre pessoas que se encontram distantes, o conceito de presencialidade será alterado:

[...] Poderemos ter professores externos compartilhando determinadas aulas, um professor de fora “entrando” com sua imagem e voz, na aula de outro professor... Haverá, assim, um intercâmbio maior de saberes, possibilitando que cada professor colabore, com seus conhecimentos específicos, no processo de construção do conhecimento, muitas vezes à distância (MORAN, 2002 p. 01).

Para Dias e Leite (2010), a EAD não é algo diferente ou inovador, pois já era praticada há tempos atrás. A diferença, atualmente, está nos recursos, no formato e nas tecnologias utilizadas.

Historicamente, a EAD pode ser dividida em cinco etapas/gerações, conforme o esquema a seguir:

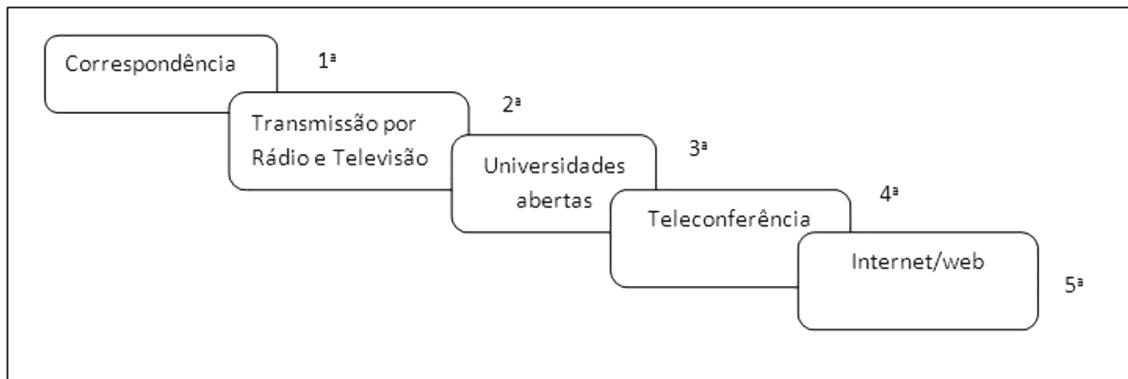


Figura 1 – Cinco Gerações de Educação a distância

Fonte: Moore e Kearsley (2010)

Segundo a Moore e Kearsley (2010), a primeira geração da EAD consistiu nos cursos por correspondência que tiveram início em 1878, quando o bispo John H. Vicent criou o círculo Literário Científico Chautauqua em Nova Iorque, nos EUA. O círculo oferecia um curso por correspondência com duração de quatro anos, no qual eram incluídos materiais de leitura suplementar. Esse fato ocorreu em função de uma nova tecnologia de serviços postais baratos e confiáveis, possibilitados por uma grande expansão das redes ferroviárias.

A segunda geração da EAD caracterizou-se pela transmissão de cursos por rádio e televisão. O rádio surgiu no século XX, e a primeira universidade a oferecer cursos via rádio foi a *State University of Iowa*, em fevereiro de 1925. A televisão educativa apresentou suas primeiras transmissões no ano de 1939 pela mesma universidade com cursos sobre astronomia e higiene oral.

Ao final da década de 1960, iniciou-se a terceira geração, com uma abordagem sistêmica. De acordo com Moore e Kearsley (2010), esse período trouxe mudanças significativas na EAD por meio da união de várias tecnologias e recursos humanos, buscando novas formas de ensino e teoriação da educação. Nesse período, foi criado o Projeto Mídia de Instrução Articulada (AIM – *Articulated Instruction Media Project*), por Charles Wedemeyer, da *University of Wisconsin de Madison*. O projeto consistia em testar a articulação de várias tecnologias de comunicação, com o propósito de oferecer um ensino de alta qualidade a um custo reduzido para alunos não universitários.

A articulação das várias tecnologias englobava guias de estudos impressos e orientação por correspondência, transmissões por rádio e televisão, *audiotapes*, conferências por telefone, *kits* para experiência em casa, recursos de uma biblioteca local e laboratórios das universidades durante os períodos de férias. Segundo Moore e Kearsley apud Wedemeyer e Najem (2010), a ideia com relação aos acadêmicos era que pessoas com conhecimentos e estilos de aprendizado diferentes pudessem escolher a combinação de mídias que fosse mais adequada ao desenvolvimento do próprio aprendizado. Para produção das mídias, o AIM teve a ideia de reunir uma equipe formada por profissionais especialistas em conteúdo de EAD e com vasto conhecimento em tecnologia.

O AIM representou um marco histórico e um ponto de inflexão na história da educação à distância. Este foi o primeiro teste da idéia de educação a distância como um sistema total. O AIM testou a viabilidade da teoria de que as funções do professor poderiam ser divididas e de que o ensino poderia ser melhorado quando essas funções fossem agrupadas por uma equipe de especialistas e veiculado por meio de diversas mídias (MOORE e KEARSLEY, 2010, p. 35).

Ainda de acordo com Moore e Kearsley (2010), a quarta geração da EAD surgiu nos Estados Unidos, nos anos de 1970, e tinha como base tecnológica o uso da teleconferência, o que

permitia a participação de grupos. A primeira técnica inovadora a ser testada foi a audioconferência e localizava-se na Universidade de Wisconsin, consistindo na transmissão semanal de um programa que permitia a interação por meio de telefone comum, alto-falantes e microfone.

A partir dos anos 80, surgiram as transmissões por satélites de videoconferências, representadas inicialmente e principalmente pelo Consórcio da Universidade Nacional de Teleconferência em Rede (NUTN), que passou a ditar uma nova forma de EAD voltada para o mercado, já que se tratava de uma união de universidades que estavam aptas a oferecer uma gama maior e mais representativa de cursos para indivíduos e empresas.

Na década de 90, surge a televisão comercial, ou seja, vídeo e áudio interativos transmitidos por satélite, voltados não só para educação superior, como também para capacitação de organizações e educação continuada de profissionais liberais. Ao final dos anos 90, a videoconferência estava mais difundida, permitindo a transmissão nos dois sentidos. Nesse período, segundo Moore e Kearsley (2010), a Universidade Park reuniu, em 1986, alunos em um estúdio para a transmissão dos primeiros cursos de graduação por teleconferência utilizando vídeos compactados. Essa técnica ganhou mais adeptos à medida que o desenvolvimento das linhas telefônicas de fibra óptica permitia a transmissão de um número maior de dados.

A quinta geração, por sua vez, caracteriza-se por aulas virtuais baseadas no computador e na internet.

O uso de redes de computadores para educação a distância teve grande impulso com o surgimento da *world wide web*, um sistema aparentemente mágico que permitia o acesso a um documento por computadores diferentes separados por qualquer distância, utilizando softwares e sistemas operacionais diferentes e resoluções de telas diferentes (MOORE e KEARSLEY, 2010, p. 46).

A partir desse novo contexto, as universidades começaram um processo de produção de novas ideias para organizar a EAD. Assim, os programas de educação passaram a substituir os telecursos e os cursos por vídeo por aulas *on-line*; também foram criadas instituições para oferta de cursos a distância totalmente virtuais. A primeira universidade certificada como totalmente *on-line* foi a *Mind Extension University*, em 1995, de propriedade do empreendedor Glenn Jones.

## **2.1 Educação A distância no brasil**

No Brasil, a EAD apresenta seu primeiro registro a partir do ano de 1939, com a fundação do Instituto Rádio Técnico Monitor por Nicolás Goldberger, que objetivava o ensino por correspondência de eletricidade para o conserto e a manutenção de aparelhos de rádio. Destaca-se, também, no ano de 1941, a criação do Instituto Universal Brasileiro. Os cursos por correspondência eram oferecidos em diversas áreas, tais como corte e costura, eletrônica e mecânica, e suas propagandas eram vinculadas a revistas de grande circulação, incluindo gibis.

Com relação à EAD via rádio no Brasil, destaca-se o Projeto Minerva, do Serviço de Radiodifusão do Ministério da Educação (MEC), que foi lançado em 1970, em cadeia com outras emissoras de rádio, e oferecia cursos do antigo Madureza Ginasial. No Brasil, segundo Niskier (1993), o surgimento da televisão desviou do rádio a atenção de educadores. A mais importante experiência do Brasil em televisão educativa está relacionada à aquisição da TV Cultura de São Paulo, por parte do governo de São Paulo, que passou a ser utilizada pela Fundação Anchieta em 1967 a fim de promover atividades culturais e educacionais. Os primeiros cursos implantados em caráter experimental estavam relacionados à Educação de Base e à Alfabetização de Adultos.

Segundo a Universidade Aberta do Brasil (UAB, 2011), a EAD no Brasil está dividida em

três gerações: a primeira é caracterizada pelo ensino por correspondência, que marca o início da EAD em todo o mundo e principalmente no Brasil na primeira metade do século XX; a segunda geração consiste na da tele-educação, modalidade que incorpora o uso da televisão e surge no Brasil no final dos anos 70, com transmissão de aulas ou veiculação de programas educacionais pré-gravados por emissoras educativas; e a terceira geração é caracterizada pelos ambientes interativos, através da *world wide web*, modalidade que usa as redes de comunicação interativas, como a internet e os sistemas de videoconferência, incluindo as tecnologias da informação e comunicação (TIC), a fim de promover a EAD.

A história mostra que a educação a distância instala-se no final do século XX, portanto tardivamente na grande maioria das Instituições de Ensino Superior. Tais instituições mobilizam-se para a EAD com o uso de Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação somente na década de 1990 quando tem início a expansão da Internet no ambiente universitário e surge a primeira legislação específica para educação a distância no ensino superior (TORRES e VIANNEY, 2008, p. 3).

### 2.1.1 Educação a distância em Instituições de Ensino Superior

Nos últimos anos, muitas IES vêm aderindo, planejando e desenvolvendo projetos de cursos a distância. Segundo Brandão (2004), a EAD deve ser oferecida por Instituições especificamente credenciadas pela União e goza de tratamento diferenciado, já que as normas para produção e o controle, a avaliação e a autorização para sua implementação cabem aos respectivos sistemas de ensino.

As bases legais referentes ao Ensino Superior a Distância foram regulamentadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. O art. 80 da referida Lei deixa claro o incentivo à abrangência e à amplitude desejadas por parte dos órgãos governamentais para programas de EAD quando afirma: “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino”.

Segundo Strehl (2010), não existem restrições de ordem legal para a oferta de qualquer tipo de curso de graduação a distância, desde que atendidos os requisitos comuns estabelecidos nos referenciais teóricos para a EAD (MEC), com acréscimo, no caso de cursos de Medicina, Odontologia, Psicologia e Direito, de um parecer prévio do Conselho Nacional da Saúde e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), respectivamente.

Existem várias formas de oferta de ensino a distância em nível de graduação. Dentre as possibilidades, destacam-se os cursos ofertados a partir de uma rede de polos presenciais ou centros interligados, em que os acadêmicos têm acesso a laboratórios de tecnologia, a bibliotecas e à tutoria presencial. Para oferta desse tipo de modelo, a existência dos polos é fundamental. Em alguns casos, existem instituições que não possuem essa infraestrutura de apoio e ofertam cursos totalmente a distância, de modo que somente as avaliações são realizadas de forma presencial (mas esse modelo só é válido para cursos de especialização).

Segundo Moraes (2010), outro modelo aceito de ensino a distância consiste em uma espécie de consórcio de instituições, em que os acadêmicos são matriculados em uma determinada instituição que possui um contrato de cooperação e compartilhamento de recursos com outras instituições, com o objetivo de compartilhar recursos físicos e, ainda, permitir transferências de certificações parciais. Outro modelo possível é o que abriga muitas instituições adeptas, como ocorre no caso das universidades e faculdades brasileiras tradicionalmente presenciais que ofertam cursos de extensão, disciplinas da graduação e até mesmo cursos de graduação em formato

semipresencial.

Segundo Moran (2010), existem no Brasil cerca de 200 universidades que oferecem cursos de graduação a distância.

O crescimento exponencial dos últimos anos é um indicador sólido de que a EAD é mais aceita do que antes. Mas ainda é vista como um caminho para ações de impacto ou supletivo. É vista como uma forma de atingir quem está no interior, quem tem poucos recursos econômicos, quem não pode freqüentar uma instituição presencial ou para atingir rapidamente metas de grande impacto. O Brasil passou da fase importadora de modelos, para a consolidação de modelos adaptados à nossa realidade (MORAN, p. 1, 2010).

Mesmo com a consolidação do ensino a distância no Brasil, as Instituições ainda enfrentam desafios com relação ao planejamento, à implantação e à gestão de seus projetos de cursos ofertados a distância. Quanto a isso, Faria (2006) (apud Nascimento) ressalta que:

A EAD deve ser bem planejada. Uma análise complexa na base educacional da empresa é imprescindível para a instituição que se empenhar em oportunizar a educação a distância contextualizada e significativa, o organização deverá centrar suas ações em processos participativos e interativos, além do compromisso que precisa ser firmado entre professores e alunos (NASCIMENTO, 2006, p. 157).

Muitos projetos de ensino a distância acabam fracassando por não darem a devida importância às questões referentes ao planejamento dos ambientes virtuais e a atenção que deve ser disponibilizada aos alunos, bem como aos professores que estão desenvolvendo os conteúdos e as disciplinas. Dessa forma, destaca-se a necessidade da abordagem do planejamento e da gestão em EAD.

## **2.2 estratégia, Planejamento e Gestão em EAD**

Com as significativas mudanças pelas quais a educação vem passando, observam-se alterações no contexto educacional, principalmente no que diz respeito ao planejamento do ensino a distância. Essa forma de ensinar e aprender possui uma configuração diferenciada, pois exige tanto do professor quanto do aluno que estes consigam se organizar de forma a gerenciar os trabalhos realizados no ambiente de uma maneira autônoma. São eles que irão administrar os seus estudos; sendo assim, a questão do planejamento ganha elevada importância.

Para Sampaio (2008), planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de uma maneira a permitir que sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como prazo, custos, qualidade, segurança e desempenho.

Diferente de um sistema de ensino presencial, em que a gestão se volta para uma população relativamente estável e numericamente previsível, condicionada à estrutura física e aos recursos humanos e materiais existentes, na EAD, a gestão depara-se com aspectos e processos não tão previsíveis. Dessa forma, um bom planejamento em EAD significa conhecer todas as variáveis incluídas no processo, tais como professores, alunos, tutores, coordenadores, recursos tecnológicos, recursos pedagógicos, custos, metodologia e, principalmente, os objetivos do projeto que se deseja realizar. No planejamento de EAD, devem-se conhecer muito bem as demandas e características do público-alvo, de maneira que se possa planejar o quanto será necessário investir antes de ofertar um curso.

Outra necessidade é entender que o planejamento deve ser seguido, monitorado e avaliado de maneira contínua, fazendo-se melhorias e possíveis correções ao longo do processo, buscando realizar as atividades de acordo com os cronogramas preestabelecidos para atingir os resultados desejados, pois o tempo dedicado ao planejamento é muito importante para se evitar problemas futuros. Segundo Amaral (2010), quando se definem os objetivos educacionais, as competências a serem atingidas, o modelo pedagógico, as etapas e atividades, os sistemas de apoio à aprendizagem, as mídias, a avaliação, os procedimentos acadêmicos a serem utilizadas, ou seja, o sistema de funcionamento como um todo, é importante estabelecer as estratégias metodológicas para que se possa assegurar um planejamento em pleno funcionamento.

Para Fernandes (2006), desafios e obstáculos para implementação da educação a distância devem ser compreendidos como estímulo à busca de novos caminhos, envolvendo superação de modelos e rotinas já consolidados no ensino presencial e exigindo, assim, criatividade, maturidade na condução política, seriedade, paciência, persistência e habilidade para trabalhar em equipe interdisciplinar. Vencer esses desafios significa trabalhar a dimensão de um todo, que é um sistema complexo, composto por um conjunto de peças interconectadas entre si.

Os requisitos da educação a distância focada em processos interativos e participativos, na dialogicidade, na construção coletiva do conhecimento e a aprendizagem colaborativa em comunidades de trabalho em rede têm se refletido, também, na definição de opções de organização e gestão de sistemas de educação a distância ajustadas a essas perspectivas pedagógicas da oferta educacional. Tais opções de gestão, considerada esta ação mediadora entre diretrizes e finalidades educacionais e sujeitos implicados no processo educativo, demandam adotar um modelo de base democrática, compartilhada e coordenada (SOUZA, FIORENTINI e RODRIGUES, 2009, p. 10).

Dentre os elementos importantes ao bom funcionamento dessa modalidade de ensino, destacam-se os papéis das pessoas envolvidas no processo de planejamento em EAD, que são, segundo Giraffa e Faria (2008), os seguintes:

- a) gestor – cabe a este o papel de responder pela organização do projeto de curso e por todos os assuntos a ele relacionados;
- b) professor – responsável pela elaboração dos materiais e conteúdos das disciplinas, pelas avaliações e pela organização das atividades;
- c) tutor – responsável por monitorar o AVEA, realizar a mediação da comunicação entre professor e aluno, auxiliar os alunos em relação às suas dúvidas e dificuldades e organizar os materiais do professor no AVEA;
- d) equipe de multidisciplinar – responsável por elaborar e auxiliar os professores na elaboração e edição de seus materiais, devendo, por isso, ter domínio de ferramentas tecnológicas, tais como editor de imagens, gravação de áudios e vídeos, e de linguagens de programação para a web;
- e) equipe de tecnologia da informação – responsável pelo fornecimento da infraestrutura tecnológica, devendo cuidar da plataforma na qual o AVEA estará sobreposto, do funcionamento e da manutenção dos equipamentos e softwares utilizados, bem como dos *links* de rede, servidores, bancos de dados etc.;
- f) equipe jurídica – responsável por apoiar o gestor em assuntos relacionados aos aspectos jurídicos, como, por exemplo, contratos e termos de aceitação para veiculação de vídeos, materiais e imagens no ambiente virtual.

Para Alves e Lopes (2009), a figura exposta a seguir ilustra a relação entre os procedimentos (ou processos) básicos da gestão – planejamento, gestão, acompanhamento e avaliação

– inerentes à criação e/ou proposição de um sistema de EAD, assim como seus elementos constitutivos (ou subsistemas).

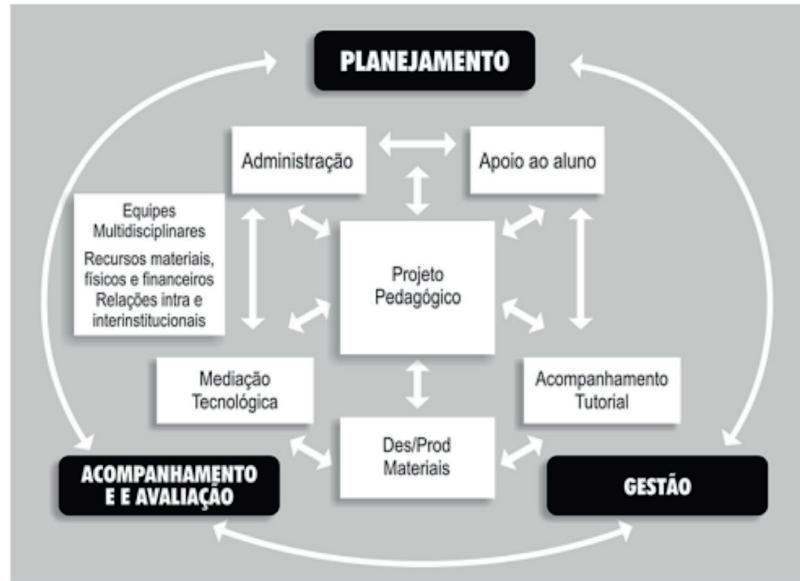


Figura 2: Sistemas de Educação a distância: processos de gestão e componentes fundamentais.

Fonte: Alves e Lopes (2009)

Gandin (1993) aborda o planejamento como um processo educativo alicerçado na prática da participação e da democracia, uma tarefa vital ao bem-estar humano e social. Nesse sentido, planejar é organizar a própria ação, sobretudo a grupal, dando clareza e fundamento a um conjunto orgânico de ações do grupo, de modo a aproximar um ideal de uma realidade, para transformá-la. Para o autor, o planejamento envolve a elaboração, a execução e a avaliação, em um processo continuamente reflexivo, em espiral, na ação-reflexão coletiva. É esse processo que caracteriza sua natureza educativa. Essa visão do planejamento, considerada “libertadora” pelo autor, contrapõe-se à visão tradicional, linear e centralizada na figura de um especialista e na autoridade funcional.

Tendo isso em vista, a revisão do projeto pedagógico da Instituição deve contar com elementos de criatividade e competência, considerando a diversidade das turmas e a utilização de diversos recursos didáticos. O uso de diferentes recursos tecnológicos deve estar caracterizado no projeto e integrado com as tecnologias da educação e da comunicação, considerando a disponibilidade de acesso por parte dos alunos a fim de facilitar o processo de ensino e não de dificultá-lo. Para Panobianco (2005), a combinação de diversos métodos, técnicas e ferramentas de gestão tem sido considerada a melhor forma de planejar, complementar, executar e controlar projetos de EAD.

A metodologia para desenvolvimento de projetos em EAD deve contemplar princípios e teorias educacionais sobre as melhores práticas nos processos de ensino e aprendizagem a distância, as melhores práticas em gestão, as concepções epistemológicas e, ainda, formas de controle e a avaliação das atividades. Assim, a metodologia de ensino deve possibilitar uma aproximação entre o aluno e o professor/tutor por meio de materiais e textos fáceis de serem entendidos e internalizados pelos alunos a fim de atenuar as distâncias físicas entre os mesmos.

Ressalta-se, ainda, que os alunos dos cursos de EAD devem possuir um perfil dinâmico, disciplinado e independente, pois, mesmo com a presença da equipe de professores e tutores, o aluno deve buscar a aquisição do seu conhecimento. Disponibilizar as ferramentas das TIC aos alunos e colocá-los diante de informações, problemas e objetos de conhecimento pode não ser suficiente para envolvê-los em um processo de aprendizagem colaborativa. Conforme Almeida

(2000), é preciso criar um ambiente que favoreça a aprendizagem significativa ao aluno, “desperte a disposição para aprender, disponibilize as informações pertinentes de maneira organizada e no momento apropriado, promova a interiorização de conceitos construídos”.

Nessa abordagem de educação à distância, conta-se com a presença do professor para elaborar os materiais instrucionais e planejar as estratégias de ensino e com um tutor encarregado de ajudar o aluno em suas tarefas ou orientá-lo em suas dúvidas. Quando o papel do professor não envolve as interações com os alunos, o que é muito frequente cabe ao tutor fazê-lo. Porém, caso esse tutor não compreenda a concepção do curso ou não tenha sido devidamente preparado para orientar o aluno, corre-se o risco de um atendimento inadequado que pode levar o aluno a abandonar a única possibilidade de interação com o tutor, passando a trabalhar sozinho sem ter com quem dialogar a respeito de suas dificuldades ou elaborações (ALMEIDA, 2000, p. 25).

Os professores e tutores devem ser capacitados para atuarem de uma maneira diferenciada em cursos de EAD, sendo sua preparação primordial. Os professores devem estar confortáveis em relação ao uso das tecnologias e seguros para elaboração e planejamento das aulas na modalidade EAD. Da mesma forma, os tutores devem ter domínio de conteúdo do curso e conhecer a aplicação pedagógica das tecnologias na prática do professor, para que a qualidade do curso não fique comprometida.

As tecnologias vêm impondo às pessoas a necessidade de adaptarem-se às novas relações de espaço e tempo. Nesse contexto, destaca-se a força da internet, tendo em vista seu potencial para realizar a autêntica educação preconizada por Freire (1996), que não deve ser de uma pessoa para outra ou de uma sobre a outra, mas de uma com a outra, midiatizadas pelo mundo. Assim, a internet contribui para o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem em rede.

Diante disso, surgem alguns questionamentos com relação à criação de ambientes favoráveis à utilização das novas tecnologias como recursos pedagógicos. De que modo possibilitar uma prática pedagógico-administrativa mais adequada, tendo em vista a realidade gerada pelas tecnologias? Como utilizar a tecnologia na produção de conhecimento e aprendizagem colaborativa?

Assim, destacam-se a escolha e o planejamento de ambientes virtuais de ensino e aprendizagem (AVEA) como parte essencial na elaboração de projetos de cursos a distância. Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), também denominados de Ambientes Virtuais de Ensino Aprendizagem (AVEAs), segundo Dias e Leite (2010, p. 92), podem ser definidos como uma sala de aula virtual, a que alunos, professores e tutores possuem acesso a partir de uma conexão com a internet. Os AVEAs têm o objetivo de aproximar todos os envolvidos em um curso a distância, bem como promover a comunicação e o diálogo entre os mesmos. Para Kenski (2007), os AVEAs apresentam-se como um novo espaço possibilitado pelas tecnologias digitais, que pode existir paralelamente aos ambientes vivenciais concretos e que se abre para a criação de espaços educacionais radicalmente diferentes.

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa possui uma abordagem de pesquisa-ação participante. Segundo Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa-ação é caracterizada pela resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Esse tipo de pesquisa ocorre quando existe interesse na resolução de um problema. Com a pesquisa-ação, os pesquisadores desempenham um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

A população ou o universo da pesquisa abrange a Sociedade Educacional de Itapiranga

(SEIFAI), Santa Catarina (SC). Para a coleta de dados, foram utilizadas amostras não probabilísticas intencionais de cursos oferecidos a distância, a partir da seleção de um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, pudesse ser considerado representativo de toda a população. A técnica de pesquisa foi a observação direta intensiva e a técnica de observação consistiu na observação participante.

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é de caráter qualitativo, uma vez que descreve a realidade do tema de estudo e está baseada em um estudo de caso. O método de estudo de caso consiste no estudo detalhado e profundo de um ou mais objetos, permitindo novas descobertas de aspectos que não foram identificados inicialmente. “Restringe-se o estudo a um objeto, que pode ser uma família, um grupo, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país” (PRODANOV e FREITAS, 2009, p. 74).

Sendo assim, o trabalho foi realizado com base em um estudo de caso da SEIFAI, uma IES, tendo como objetivos: estudar os desafios no planejamento e na gestão de projetos em EAD, a partir da oferta de disciplinas semipresenciais; analisar a plataforma MOODLE, verificando quais são as ferramentas disponíveis para gestão dos ambientes virtuais; e demonstrar como o planejamento e a gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento estratégico da Instituição e alinhados com o seu Projeto Político Pedagógico, visando a uma maior interação para oferta de cursos a distância.

No que diz respeito à coleta de dados, foram utilizados arquivos da Instituição, acessos aos ambientes virtuais, observações e entrevistas. Dentre esses materiais consultados, pode-se citar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da IES, os documentos para a criação da IES, os documentos relativos aos cursos oferecidos, os projetos pedagógicos dos cursos de graduação (PPC) e os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), contendo informações referentes às práticas dos professores, da direção e dos profissionais de tecnologia.

Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa foram selecionados de acordo com a hierarquia e o cargo que ocupam na Instituição e sua relação com o objeto de pesquisa, incluindo: um diretor de ensino, um coordenador de curso, dois professores e dois profissionais de tecnologia da informação – todos relacionados com as disciplinas semipresenciais da SEIFAI.

Nas entrevistas semiestruturadas para coleta de informações e depoimentos dos envolvidos, foram consideradas as seguintes questões: para a direção – como a oferta de disciplinas semipresenciais está alinhada ao Projeto Pedagógico da Instituição e quais os desafios da Instituição para a oferta de disciplinas semipresenciais?; para os professores – relate como foi sua primeira experiência nas disciplinas semipresenciais, dizendo quais as diferenças entre ministrar uma disciplina presencial e uma semipresencial e se os objetivos de ensino e aprendizagem foram atingidos?; para o coordenador de curso – quais os desafios de implantação de disciplinas semipresenciais no curso em que você coordena?; e para os funcionários administrativos – quais os desafios de implantação de um ambiente virtual e quais os impasses tecnológicos relacionados ao ambiente virtual?

Em relação à análise dos dados, seguindo a técnica de pesquisa qualitativa, buscou-se identificar as relações entre as ocorrências, fornecendo maior credibilidade para as informações coletadas nos documentos, nas entrevistas e nos depoimentos e relacionando-as com dados de outras fontes e com as informações contidas no referencial teórico sobre o assunto.

## 4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 4.1 Inserções da SEIFAI na educação a distância

O primeiro contato da SEIFAI com a EAD ocorreu em 2006, a partir de uma parceria da Faculdade com o Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi), da seguinte forma: a SEIFAI disponibilizou a infraestrutura de salas de aula, biblioteca, laboratórios de informática e secretaria e a Uniasselvi, em contrapartida, repassou um percentual mensal por número de alunos matriculados nos cursos ofertados. Os cursos ofertados em parceria com a Uniasselvi são diferentes dos cursos presenciais da SEIFAI.

Em 2010, a SEIFAI deu início ao seu primeiro projeto na EAD. O objetivo do projeto era ofertar uma disciplina do curso de Administração de forma semipresencial, de acordo com o que está previsto na Portaria MEC n.º 4.059/04, que permite que 20% da carga horária total para cursos de graduação, reconhecidos pelo MEC, possa ser oferecida a distância.

Segundo Zeni (2011), diretor de Ensino da SEIFAI, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da SEIFAI visa a oferecer ao futuro egresso uma formação profissional que o habilite e instrumentalize aos desafios das rápidas transformações sociais e das condições de exercício profissional. As diretrizes pedagógicas informam ao estudante a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional de forma autônoma, criativa e permanente.

Uma vez estabelecidas as metas do projeto de EAD, a equipe diretiva da Faculdade buscou instrumentalizar-se para implantação do primeiro projeto. Como inicialmente não dispunha de um AVEA, formatou um modelo das aulas que consistia em aulas presenciais e aulas não presenciais sem a utilização de um AVEA. Na primeira aula presencial, o professor apresentava o plano de ensino, realizava as combinações iniciais com a turma e entregava uma apostila, que o acadêmico levava para casa, contendo todo o conteúdo da disciplina. Nas aulas não presenciais, o professor ficava à disposição dos alunos na faculdade, no dia da aula, que neste caso acontecia nas sextas-feiras, utilizando um *software* de comunicação síncrona, denominado *MSN Messenger*, que permite a comunicação entre pessoas por meio de conversas instantâneas pela internet. Assim, os alunos tiravam as suas dúvidas em relação aos conteúdos da disciplina e da apostila com professor.

Esse modelo de oferta não atendeu às expectativas dos alunos, pois o professor possuía muitos alunos matriculados em sua disciplina, e, com isso, ficava difícil atender a todos via *Messenger*. A partir dessa constatação, partiu-se para um novo estudo de ferramentas que poderiam auxiliar na oferta de disciplinas semipresenciais.

Nesse momento, acreditou-se que o MOODLE seria a opção mais adequada, pois estava presente na maioria das faculdades pesquisadas. Outro fator determinante para a seleção do MOODLE foi o fato de o provedor de internet da SEIFAI disponibilizar gratuitamente a hospedagem do AVEA.

#### 4.1.1 Projeto 1

No início do segundo semestre de 2010, realizou-se a primeira experiência de oferta de uma disciplina semipresencial utilizando o AVEA. Primeiramente, a direção de ensino, juntamente com o coordenador do curso, selecionou a disciplina que seria oferecida. A disciplina selecionada foi a disciplina de Filosofia para o curso de Administração, com 60 alunos matriculados. Então, o professor foi comunicado. Nesse momento, não existia uma equipe responsável pelo AVEA, tendo sido decidido, a partir disso que a coordenadora do núcleo de TI e o assessor de imprensa seriam os responsáveis pela implantação do AVEA e pela organização dos materiais do

professor no ambiente. Ao professor caberia preparar os materiais de acordo com os encontros presenciais e semipresenciais.

A disciplina foi organizada em 16 encontros semipresenciais e quatro encontros presenciais, sendo dois destes para a realização das avaliações e dois de aulas presenciais. Para organização da oferta da primeira disciplina semipresencial, o planejamento consistiu nas seguintes etapas: definição da equipe responsável pelo AVEA, capacitação do professor para uso do AVEA, capacitação dos alunos e implantação do AVEA.

A partir deste projeto piloto, foi possível identificar diversos aspectos tanto positivos quanto negativos na oferta de disciplinas semipresenciais na SEIFAI.

Ramos (2006) destaca que o primeiro passo para implantação de um AVEA deve ser a sensibilização, de modo que todos os participes devem estar cientes e comprometidos com o projeto. Porém, neste primeiro projeto, fica claro que não existia comprometimento por parte da equipe nem clareza quanto aos objetivos a serem alcançados com o projeto.

Apesar disso, entende-se que o AVEA possibilita a interação entre seus participantes. Exemplo disso é a ferramenta Fórum, que consiste em uma ferramenta assíncrona de comunicação pela qual os alunos têm a possibilidade de discutirem e simularem uma conversa presencial, em que cada comentário vai sendo adicionado aos demais, possibilitando uma conversa coletiva.

Considerando o Projeto 1, percebe-se que houve a intenção de proporcionar a interação entre os acadêmicos a partir do Fórum de Notícias e Avisos da disciplina. Este foi utilizado de maneira adequada, pois auxiliou os alunos a entenderem a organização virtual do curso e permitiu que tivessem seus próprios comentários. Porém, observa-se que as atividades e seus prazos de entrega devem ser publicados nas respectivas disciplinas, principalmente por uma questão de organização do AVEA, além da publicação no Fórum, o que não ocorreu de forma sistematizada no caso do Projeto 1.

Os alunos alegaram que o professor não estava presente nos momentos em que precisavam de auxílio e que as atividades do *chat* livre eram pouco frequentes. O professor, por sua vez, não conseguia atender a todos os alunos, pois eram muitos alunos acessando o *chat* ao mesmo tempo.

Com relação às constatações dos alunos sobre a ferramenta *chat*, percebe-se que não deve ser a primeira a ser utilizada em um AVEA, pois parece mais prudente utilizá-la depois que os alunos já estão familiarizados com o Fórum. Quanto à estratégia didática do *chat* livre, acredita-se que deveria ser utilizado um *chat* moderado. Este tipo de *chat* é mais organizado e permite a participação de todos os alunos.

#### 4.1.2 Projeto 2

No primeiro semestre de 2011, partiu-se para o segundo projeto de oferta de disciplinas semipresenciais. Com base na experiência do Projeto 1, foram realizadas reuniões de avaliação, e optou-se por dar continuidade à oferta de disciplinas semipresenciais.

Na avaliação do Projeto 1, foram identificadas as seguintes ocorrências: dificuldades dos alunos com relação ao ambiente e ao uso de softwares; dificuldade do professor em interagir com o ambiente; e falta de pessoas na equipe para auxiliar os acadêmicos e professores. Tendo isso em vista, decidiu-se reestruturar a equipe de pessoas para atender aos acadêmicos de uma maneira mais efetiva.

A nova equipe de apoio foi definida da seguinte forma:

a) professor – responsável pela disciplina, pela interação com os alunos e pela elaboração dos conteúdos;

b) coordenador semipresencial – responsável por toda a equipe e pelo ambiente relacionados com as disciplinas semipresenciais, pela criação dos cursos, pela organização do ambiente e das ferramentas e pela capacitação de professores e acadêmicos;

c) coordenador de curso – responsável por acompanhar os conteúdos trabalhados pelo professor na disciplina e acompanhar os alunos do seu respectivo curso;

d) tutor – responsável por auxiliar os acadêmicos na realização das atividades propostas pelo professor e auxiliar os professores quanto à utilização do AVEA para postagem de materiais, criação de fóruns, chats etc;

e) funcionário do NTI – responsável por instalar os programas necessários para que os acadêmicos e professores tenham acesso à internet, a arquivos em .pdf, a vídeos, a áudios, entre outros.

Após a reestruturação da equipe, foram definidas as disciplinas que seriam ofertadas na modalidade semipresencial: Psicologia Organizacional e Metodologia da Pesquisa para o curso de Administração. Os professores foram, então, convidados a participar de uma capacitação de quatro horas para se familiarizarem com o AVEA, semelhante ao que foi realizado no Projeto 1. Também se solicitou aos professores que preparassem os materiais da disciplina previamente.

A equipe de apoio preparou um material com informações sobre o acesso ao ambiente virtual, incluindo o modo como os alunos deveriam proceder para utilizarem o AVEA. Disponibilizou, ainda, um endereço de *e-mail* para que os alunos informassem as dúvidas e os problemas.

A professora da disciplina elaborou todo o conteúdo da disciplina antes de seu início, facilitando a organização dos materiais por parte do tutor das disciplinas semipresenciais. O coordenador de curso, por sua vez, recebeu uma senha de acesso à disciplina para monitorar as atividades da disciplina e dos alunos no AVEA.

A apresentação da disciplina sofreu algumas modificações. Inicialmente, na Agenda do curso, foi disponibilizado um Fórum de notícias e uma sala de bate papo (*chat*) da disciplina. No *chat*, os alunos poderiam conversar com a professora todas as sextas-feiras em que estavam agendados os encontros semipresenciais.

A organização dos encontros manteve-se semanal. Porém, a professora optou por usar a ferramenta Sumário ao invés de utilizar um texto com orientações da semana. Optou, também, por sugerir vídeos do *YouTube* e não gravou nenhuma vídeo aula. A ferramenta de Envio de Arquivos foi utilizada pela primeira vez na disciplina.

A partir dos sumários e da organização dos conteúdos elaborados pela professora, os alunos demonstraram mais segurança na realização das atividades conforme depoimento de uma das alunas: “Além de ter domínio do assunto e muito importante que nesta disciplina semipresencial o professor esteja preparado em dar este tipo de aula e isso está dando certo desta vez, pois a professora possui experiência nesta forma de dar aula. O que deveria acontecer em todas as disciplinas presenciais, somente assim os alunos aceitariam o método”.

A comunicação entre os acadêmicos e a professora foi mais produtiva e isso ficou bem definido com as participações dos alunos nos fóruns, nas mensagens enviadas ao ambiente e no *chat*, como pode ser observado no relato da professora que ministrou a disciplina:

Foi uma experiência interessante! Aos poucos fui interagindo com o programa e me tornando mais afim, o que facilitou na diversificação de atividades para a mediação dos conteúdos. Todas as semanas os acadêmicos tinham leituras, vídeos, *Power Point*, exercícios... Os alunos, em um primeiro momento resistiram com a disciplina nessa modalidade, uma vez que já estavam acostumados com o sistema presencial. No entanto, senti ao final que consegui alcançar os objetivos propostos, pois tive uma porcentagem alta de participação na maioria das atividades. Nossa canal de comunicação se estendeu para além do MOODLE, porque os alunos liam os materiais postados no sistema e, muitas vezes deixaram e-mails com as

dúvidas com referência ao tema, elogiavam a disciplina, etc. A única atividade que tive pouca participação foi no *chat*. Nem sempre tinha a turma em massa discutindo os conteúdos. Também percebi o sucesso da disciplina, não somente pelas categorias interação, domínio tecnológico, mas nas avaliações presenciais, uma vez que, todos obtiveram médias altas.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento, a gestão e a implantação de cursos na modalidade de EAD devem levar em conta muitos agentes, tais como: a escolha do AVEA, a equipe de professores e tutores e suas funções, a infraestrutura, a equipe de apoio, a coordenação, o processo de capacitação de professores e tutores e a equipe de trabalho como um todo.

A partir desta pesquisa, foi possível observar que o planejamento e a gestão na oferta de disciplinas semipresenciais são um grande desafio para as Instituições de Ensino Superior, pois se apresentam como um dos principais fatores de sucesso desse tipo de ensino. Faz-se necessário, assim, compreender os elementos que constituem um sistema de EAD para que se possa ter uma visão geral de como ocorre o planejamento e a gestão dessa modalidade de ensino.

Mesmo percebendo que devem ser realizadas adequações na forma atual de gestão, a ideia é que a Instituição estudada amplie a oferta de disciplinas semipresenciais. A pesquisa apontou um movimento por parte da Instituição no sentido de melhorar gradativamente a oferta de disciplinas. Isso fica claro na ampliação da equipe responsável pelo EAD. Também se observou a busca por parte da SEIFAI por uma maior interação entre todos os envolvidos no processo.

Com a experiência adquirida a partir dos Projetos 1 e 2, tem-se uma perspectiva delineada das melhorias que devem ser implantadas nos próximos projetos da Instituição para oferta de disciplinas semipresenciais. Ressalta-se, ainda, que, embora a Instituição não apresente um processo de planejamento totalmente estruturado para a oferta de disciplinas semipresenciais, podem-se inferir algumas etapas de acordo com os documentos e entrevistas realizadas: seleção da disciplina, seleção do professor, desenvolvimento do ambiente e acompanhamento das atividades.

Quanto ao segundo objetivo desta pesquisa – analisar a plataforma MOODLE, verificando quais são as ferramentas disponíveis para gestão dos ambientes virtuais –, verificou-se que existem boas opções de ferramentas, o que fica evidente quando se analisa a ferramenta de visualizações de acesso aos *chats*, aos fóruns e às demais atividades, tanto por parte dos professores quanto dos alunos.

O aprendizado adquirido pela Instituição com os Projetos 1 e 2 permitiu a esta identificar o MOODLE como um AVEA muito completo, que é capaz de atender plenamente às necessidades da Instituição por ser de fácil instalação e manutenção. Como as melhores ferramentas de interatividade, foram identificadas os *chats* e os fóruns, sendo estes mais facilmente utilizados por parte dos acadêmicos. Percebeu-se, ainda, que os professores devem interagir continuamente com os acadêmicos, a fim de tornar os trabalhos mais produtivos a partir da utilização do AVEA.

Vale ressaltar, ainda, que esta pesquisa apontou melhorias na oferta das disciplinas semipresenciais da SEIFAI. No que diz respeito ao seu terceiro objetivo: demonstrar como o planejamento e a gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento estratégico da IES e alinhados com o Projeto Político Pedagógico, visando a uma maior interação para oferta de cursos a distância. Verificou-se, também, que novos elementos devem ser considerados no planejamento e na gestão das próximas disciplinas semipresenciais, como, por exemplo, o planejamento prévio das aulas por parte dos professores, fato este que gerou uma nova etapa no processo de planejamento da SEIFAI.

A partir dos Projetos 1 e 2, a SEIFAI decidiu ampliar a oferta de disciplinas semipresenciais em 2012, e, para isso, já está utilizando os conhecimentos adquiridos nos referidos projetos. Os coordenadores de curso já foram comunicados e estão definindo as disciplinas que serão

oferecidas de forma semipresencial, bem como solicitando aos professores que elaborem o planejamento da disciplina juntamente com a equipe de EAD. A equipe de EAD, por sua vez, está reestruturando os treinamentos tanto para professores quanto para alunos, visto que serão ampliados com relação ao número de horas.

Algumas limitações desta pesquisa estão relacionadas ao fato de a Instituição estudada não permitir a divulgação de informações referentes ao seu planejamento estratégico e aos investimentos e recursos disponibilizados para o ensino semipresencial.

## REFERÊNCIAS

AIRES, C.J., LOPES, R.G.F. Gestão na educação a distância *in Educação Superior a Distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede* (CTAR) Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009.

ALMEIDA, M.E.B. **Tecnologia de informação e comunicação na escola: novos horizontes na produção escrita.** PUC/SP. Mimeo, 2000

ALMEIDA, Maria Elizabeth B.B. de (Coords.). **Liderança, gestão e tecnologias:** para a melhoria da educação no Brasil. São Paulo: [s.n.], 2006. p. 79-100.

ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M.; TERÇARIOL, A.A.L.; et al. **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar.** São Paulo, SP: Avercamp, 2007.

AMARAL, R.C., FIGUEIREDO, L.V.A. **Planejamento e Gestão das disciplinas na modalidade a distância em Cursos de Graduação Presencial: Conteúdo, Aprendizagem e Construção do Conhecimento** RJ: Faculdade São José, 2010.

DIAS, R.A.; LEITE, L.S. **Educação a Distância:** Da Legislação ao Pedagógico. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FARIA, E.T.(Org). **Educação Presencial e Virtual:** Espaços Complementares Essenciais na Escola e na Empresa. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2006.

FERNANDES, M.L.R. **Educação a distância em organizações públicas; mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília : ENAP, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa.** São Paulo:

Editora Paz e Terra, 1996.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa.** São Paulo: Loyola, 1993.

GIRAFFA, L. e FARIA, E. **Gestão de EAD na Universidade: o Desafio Contemporâneo.** PUC/RS, 2008.

GONZALES, M. **Fundamentos da Tutoria em Educação a Distância.** São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

KENSKI, V.M. **Educação e Tecnologias: O Novo Ritmo da Informação.** 2ed. Campinas, SP: Papirus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância.** 9 ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma Visão Integrada.** São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

MORAES, R.A. **Informática na Educação.** Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002.

MORAES, R.C. **Educação a Distância e Ensino Superior:** Introdução didática a um tema polêmico. São Paulo, SP: Senac, 2010.

MORAES, M. C. (Org). **Educação a distância:** fundamentos e práticas. Campinas, SP: Unicamp / Nied, 2002.

MORAN, J. M. Propostas para melhor nossa educação à distância. Texto baseado em *Modelos e avaliação do ensino superior a distância no Brasil* publicado na **Revista ETD – Educação Temática Digital** da Unicamp, Vol. 10, nº 2, 2009. Acesso 25 de fevereiro de 2011.

MORAN, J.M.; MASETTO, M.T.; BEHRENS, M.A. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica.** 15 ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

MORAN, J. M. **Avaliação do Ensino Superior a Distância no Brasil.** Site do autor - Disponível em: <<http://www.eea.usp.br/prof/moran/avaliacao.htm>>. Acesso 15 de agosto de 2011.

NISKIER, A. **Tecnologia Educacional: Uma Visão Política.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

PANOBIANCO, T.L. **Um Modelo Híbrido de Metodologias para o Planejamento e Implantação da EaD .** Curso de Especialização, Universidade Católica de Brasília, 2005.

PRETI, O. **Educação à distância e a Globalização, desafios e tendências.** Cuiabá: UFMT, 1998,

PRODANOV, C. C.; FREITAS, C. E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SANCHO, J.M.; HERNÁNDEZ, F. e Col. **Tecnologias para Transformar a Educação.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

SETTON, M. da G. **Mídia e Educação.** São Paulo, SP: Contexto, 2010.

SOUZA, A.M, FIORENTINI, L.M.R, RODRIGUES,M.A.M, organizadoras. **Educação superior a distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR)** Brasilia: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009.

VALENTE, J. A. Curso de Especialização em desenvolvimento de projetos pedagógicos com uso das novas tecnologias: descrição e fundamentos. In: VALENTE, J.A.; PRADO, M.E.B.B.; ALMEIDA, M.E.B. **Educação a distância via internet.** São Paulo: Avercamp, 2003. p.23-54.

VALENTE, J.A. **O computador na sociedade do conhecimento.** Campinas/SP: UNICAMP/NIED, 1999.