

O DESAFIO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO CENÁRIO DA APRENDIZAGEM ABERTA E MEDIADA

YMIRACY POLAK - UNOPAR

ynsp@hotmail.com

MIRZA SEABRA TOSCHI - UNOPAR

mirzas@brturbo.com.br

SORAIA KFOURI SALERNO - UNOPAR

soraiakfour@uol.com.br

Resumo: A gestão de programas de Aprendizagem Aberta e Mediada constituiu um desafio para dirigentes institucionais, vez que exige profissionais qualificados para gerirem cenários diferenciados. Foram monitoradas mais de quinhentas mensagens de 44 mestrandos num ambiente virtual de aprendizagem, o qual possibilitou delinear três categorias de análise a respeito de gestão de tais cursos, de modo a oportunizar a qualidade deles. As falas apontam para: a) um espaço sistêmico, pluriparticipativo, descentralizado, que promova a intercessão entre a tecnologia e o humano; e um gestor b) líder, dotado de consciência planetária e holística e c) ético, com visão macro, que oportuniza o desenvolvimento do outro.

Palavras-chave: gestão educacional; aprendizagem aberta e mediada; tecnologias e EAD

INTRODUÇÃO

O contexto educacional da atualidade é marcado por mudanças estruturais que resultam em crises sociais que antecedem e determinam o trabalho em todas as dimensões humanas, não sendo exceção a educação. Nessa dimensão, as mudanças exigem uma nova forma de gerir os processos educacionais, sendo este um foco prioritário e alvo das políticas educacionais. Ciente dessa realidade, o Grupo de Pesquisa “Cenários da Aprendizagem Aberta e Mediada – gestão e avaliação” vem, há quase seis anos, envidando estudos sobre os modelos de gestão e o perfil do gestor para a área de Educação a Distância (EAD).

A gestão é um campo de conhecimento vasto e muito trabalhado pelos teóricos da administração clássica e moderna. O conceito etimologicamente está diretamente ligado ao verbo *gerere*, que tem origem latina e significa administrar, dirigir, governar, orientar, regular etc, e tem sua história, ao longo dos anos, ligada ao desenvolvimento industrial do mundo.

O estudo da gestão em suas bases etimológica e histórica fornece subsídios para a compreensão de seu amplo papel, integrador, participativo, bem como de mudanças que desenham seu percurso histórico (SANDER. 2009; POLAK¹; CHIAVENATO 2004).

As origens da gestão estão na história da própria indústria, sendo a primeira Revolução Industrial o verdadeiro marco, o que ocorreu na Inglaterra no final do século XVIII e expandiu-se depois para todo o mundo desde o século XIX, tendo como referência a

máquina a vapor, a indústria do aço e as ferrovias o que, por sua vez, acarretou a redução no custo do transporte de massa.

A primeira ferrovia americana é datada de 1822, tendo a sua malha ferroviária intensificada depois da Guerra da Secessão, tornando-se obsoletas as carroças, de pouca velocidade e o transporte de carga em animais e por vias fluviais as quais congelavam no inverno. Apesar deste fomento, só em torno de 1980 pode ser registrado o aumento desejado da produtividade, o que demarca o começo da Segunda Revolução Industrial, baseada na eletricidade e no automóvel.

Com a terceira Revolução Industrial - conhecida como a da tecnologia da informação – observa-se uma consolidação com o advento dos computadores na década de 1950, contudo, o impacto revolucionário sobre a produtividade só se tornaria mais expressivo na década de 1990. É nesta época que emerge a discussão da Gestão Contemporânea.

As práticas e os conceitos de gestão, nas últimas décadas, vêm sofrendo significativas mudanças, em virtude das sucessivas crises econômicas vivenciadas pela sociedade, o que resulta na demanda cada vez maior por uma gestão eficiente, que administre as problemáticas globais, tanto no sentido estrutural, quanto no social. Registra-se a necessidade de uma gestão ecológica, ética e mais humana, na qual o gestor deva ter uma visão planetária e se preocupe no como aperfeiçoar recursos humanos e naturais. Com o desenvolvimento de programas socioambientais e com ações que integrem a Instituição, quer seja escola ou empresa, com seu entorno social, com os diferentes grupos sociais, assegurando a implementação de políticas inclusivas.

Os processos de transformação em marcha e a complexidade do modo de vida da atualidade, em grande parte advinda do desenvolvimento das TIC, exigem das instituições sociais e das organizações em geral respostas para o enfrentamento dessa realidade, das quais não está isento o sistema educacional, no caso em estudo o sistema de Aprendizagem Aberta e Mediada (AAM).

A gestão, atualmente, é uma atividade comum e necessária a todo tipo de organização, pequena ou de grande porte, que possua finalidade lucrativa ou não e, segundo Rumble (2003), a gestão de sistema de EAD deve permitir o desenvolvimento de atividades eficientes e eficazes, bem como nortear a tomada de decisão, o planejamento, a avaliação e a organização de seus processos.

A necessidade de planejar, organizar e avaliar a eficiência dos programas/cursos, seja em qualquer nível ou modalidade da educação torna-se um imperativo, como forma de prever cenários e facilitar a tomada de decisões.

Nesse contexto, é importante destacar a necessidade de se redimensionar a gestão dos sistemas educacionais e a efetiva contribuição da EAD como modalidade educativa e sua real alternativa para atender às crescentes demandas de conhecimento no mundo contemporâneo.

A gestão contemporânea deve estar aberta às inovações dos processos tecnológicos, pedagógicos e sócio-políticos atuais, devido à evidência da importância das estratégias de ação a serem tomadas e do papel desempenhado pelo gestor, em vista da complexidade do cenário.

A realidade social e o cotidiano das organizações, em decorrência da complexidade do processo de gestão, espera do gestor uma dupla visão, ou seja, o olhar intuitivo e o olhar racional; um olhar com característica tradicional, que vê as organizações como um mundo ordenado, racional e previsível, e outro, impregnado do humano, que contraria a racionalidade. Esta duplicidade do olhar se constituiu uma verdadeira arte.

E, por ser uma “arte”, a gestão atual deve transcender a própria lógica da racionalidade (MOTTA, 2006), dado que o gestor do século XXI é aquele que gere sua organização segundo princípios éticos, nos quais o humano é o horizonte. Este gestor é aquele que assegura a humanização do trabalho, que adota uma gestão democrática e participativa, a qual deve estar em sinergia, sintonia e sincronia com o seu entorno social. Além destes aspectos, compete a ele promover o trabalho colaborativo e o desenvolvimento pessoal e profissional de cada ator.

O profissional gestor tem uma tarefa árdua, vez que nem sempre dispõe de autonomia para assegurar a participação e o envolvimento de todos em todas as etapas dos processos. Desta forma, torna-se um desafio crucial da gestão educacional, representado pelo poder da decisão de perpetuar, superar e transformar práticas.

O gestor neste cenário, além de ser líder, deve ser um agente de mudança, tanto pela capacidade que possui para alterar as condições organizacionais e desenvolver uma visão estratégica, na busca da flexibilidade organizacional, como no momento de favorecer e manter comunicações transparentes e autênticas, criar incentivos e recompensas às iniciativas, principalmente as de aprendizagem, estimulando e possibilitando a educação ao longo da vida.

Os processos de gestão de EAD perpassam por um redimensionamento do papel do gestor educacional em relação ao conhecimento das TIC, porém, o gestor do sistema de EAD não é diferente dos outros gestores, pois deve saber planejar, organizar, coordenar, controlar e liderar. Deve ainda entender que esta é uma gestão bem mais complexa que as outras, dada as peculiaridades da EAD, na qual se convive com o plural e a com a polissemia.

É necessário que o gestor desenvolva inúmeras competências, visando à criticidade, à complexidade e à capacidade de relacionamento. No que concerne à competência ensejada para o gestor, sugerimos a síntese exposta no Quadro 1.

Quadro 1
GESTÃO: Competências² para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o foco da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
FONTE: Le Boterf (1995) <i>apud</i> Fleury e Fleury (2001, p. 188)	

Considerando o contexto existente no cenário da AAM ou EAD e no discurso existente na literatura, o estudo teve como questão norteadora: **qual o modelo de gestão que atende aos desafios das políticas de AAM, e qual o perfil ensejado do gestor deste sistema?** Considerando a questão, delineou-se como **Objetivo Geral:** conhecer o modelo de gestão e o perfil de gestor ensejado pelos estudantes do curso de mestrado para o cenário de AAM.

A pesquisa buscou identificar o desenho de gestão adequado para atender aos desafios de administrar programas de AAM. A relevância da temática justifica o estudo uma vez que a nova ordem econômica, cultural e social é delineada pelo acelerado e profundo desenvolvimento tecnológico, o que gera mudanças estruturais no mundo do trabalho e desdobramentos no campo educacional e na gestão de cursos superiores. Novas e complexas situações de gestão educacional se apresentam aos responsáveis por instituições de ensino superior que oferecem cursos a distância, desde o planejamento estratégico, desenvolvimento do curso, satisfação de alunos e professores e avaliação da qualidade.

TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Considerando a questão norteadora do estudo e o seu objetivo principal, foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa, descritiva e exploratória. Descritiva, pois busca a descrição de certas características de determinada população, grupo ou fenômeno; exploratória, porque objetiva familiarizar os pesquisadores com o problema. O estudo proposto foi baseado na análise dos discursos dos pesquisados

Para tanto, foi feita análise e interpretação dos relatos dos mestrados, o que consiste em “organizar os dados coletados de modo a fornecer respostas ao problema pesquisado. A interpretação dos dados teve como objetivo encontrar o sentido mais amplo das respostas, fazendo a ligação destas com conhecimentos anteriores, tais como os conhecimentos teóricos” (SILVA, 2000). A análise também possibilita o melhor entendimento de cada narrativa, quando e o que se extrai de um conjunto de frases, ou seqüências discursivas que permitem conservar o sentido e o encadeamento geral e, especificamente, frases pertinentes ao tema de interesse.

De forma a identificar qual seria o modelo de gestão e perfil de gestor mais adequado para fazer frente às necessidades educacionais de programas de AAM, foram selecionadas mais de quinhentas mensagens de 44 mestrados de duas turmas de curso sobre gestão de educação a distância, durante os dois anos do curso. As mensagens foram postadas no ambiente virtual de aprendizagem do curso e visavam aprofundar debate sobre o desenho de gestão adequado para tais cursos. As mensagens foram organizadas, categorizadas e interpretadas, visando destacar o sentido contextualizado e valorativo das escritas selecionadas.

A análise efetuada permitiu apreender as percepções, os julgamentos e a compreensão dos pesquisados sobre o que entendem como a melhor opção para a gestão da AAM. Os mestrados são profissionais que trabalham em vários subsistemas da AAM, no sul país.

A pesquisa contemplou três momentos distintos, a saber. O primeiro momento correspondeu ao aprofundamento no referencial teórico (pesquisa bibliográfica), com relação ao objeto de estudo proposto. O segundo, a inserção das questões provocativas no fórum e monitoramento das mesmas e, o terceiro, a análise e interpretação dos discursos contidos nos fóruns.

PERFIL DE GESTOR

Os dados foram analisados e interpretados à luz da compreensão dos pesquisadores do sentido contido em cada fala. A análise propiciou a constatação parcial do vivenciado pelos atores que atuam no cenário e explicitam a necessidade da continuidade do projeto vez que são múltiplos os aspectos necessários para a definição de Gestão no cenário da AMM, o que será inclusive tema do próximo projeto de pesquisa.

Os estudos realizados idealizam o gestor conforme duas categorias:

1. O gestor como líder e ético, com visão macro e que oportuniza o desenvolvimento do outro;
2. O gestor como um ser com consciência planetária e visão holística.

E veem a gestão como:

1. Espaço sistêmico, pluriparticipativo, descentralizado e que propicia o exercício da ética;
2. Promotora da intercessão entre a Tecnologia e o Humano.

Os discursos analisados consideram necessário um gestor com visão macro das políticas de EAD (legislação, normas, referenciais de qualidade, etc) e que sua liderança seja ética e que oportunize e reconheça o desenvolvimento dos agentes envolvidos nos processos educativos, sem priorizar qualquer um dos eixos envolvidos no programa (gestores, técnicos, acadêmicos).

O termo gestão como categoria de análise não é recente entre teóricos da administração, porém, é novo e instigante situar a gestão educacional em programas de Aprendizagem Aberta e Mediada, com vistas a construir aporte teórico para uma gestão de sistema educativo, no ensino superior, que promova o acesso com qualidade à formação profissional.

Os sujeitos estudados enfatizaram, de forma especial, as ações que caracterizam um fazer participativo, descentralizado, pluri e ético, no qual a preocupação com o desenvolvimento humano e com a potencialização do capital cultural e profissional sejam fatores determinantes para assegurar o alcance dos objetivos, das metas delineadas e o sucesso de um projeto.

O conceito de gestão delineado pelos respondentes vai, em vários aspectos, ao encontro do preconizado pela sociedade globalizada, marcada pelas fusões das instituições, pela alta industrialização, que pressionam o mercado e aprofundam a competitividade.

No entanto, a gestão desejada é aquela que valoriza o humano e o vê como elemento imprescindível para assegurar que ela seja desenvolvida num espaço participativo, dinâmico e ético, no qual a maior preocupação é potenciar o capital cultural, profissional, cidadão e ético, dado que ele é o responsável pelo sucesso de todo e qualquer projeto.

Os aspectos constituintes deste novo conceito de gestão atendem às mais variadas exigências do ato de gerir o Sistema de AAM, tais como o provimento de Recursos humanos com características específicas e devidamente qualificadas para trabalhar no contexto; o investimento em educação continuada, o assegurar da sustentabilidade dos projetos, a gestão da produção, de logística e controle da tecnologia empregada no cenário.

Os dados obtidos vão ao encontro do comentado por Sander (2009) ao enfatizar que :

[...] os protagonistas da gestão pública da educação ingressaram abertamente na arena política. Nos meios acadêmicos se aprofundou a interação entre ciência política e teorias organizacionais e administrativas. No cotidiano do governo da educação, observou-se um renovado movimento para estreitar a relação entre a formulação de políticas e planos educacionais e sua realização efetiva nas instituições de ensino como um único processo de gestão pública da educação (p. 9).

Os dados evidenciam a necessidade de investimento na formação de gestores; na indicação de profissionais devidamente capacitados para assumir a liderança dos processos e que reconheçam o outro.

Esta necessidade deve ser considerada, pois repensar a gestão no Cenário da Aprendizagem Aberta e Mediada é uma exigência da sociedade contemporânea em decorrência das mudanças sócioestruturais. Existem vários autores que veem esta sociedade como o momento das grandes revoluções socioculturais, principalmente as que ocorreram na área da educação, entre estes está Behrens (2000) afirmando que:

As perspectivas para o século XXI indicam a educação como pilar para alicerçar os ideais de justiça, paz, solidariedade e liberdade.[...], e que as transformações econômicas, políticas e sociais pelas quais o mundo vem passando são reais e irreversíveis (p.67).

Fazendo uma analogia da gestão com o pensamento de Moran (2003) sobre a educação, pode-se perceber que a gestão, assim assim como a educação, “está pressionada por mudanças, assim como acontece com as demais organizações [...]” , continua afirmando que há uma clara evidência de que “a educação é o caminho fundamental para transformar a sociedade” .

Partindo dessas premissas, no contexto de mudanças na educação, ressaltamos a importância da gestão em EAD, o que também vem sendo foco da atenção em quase todos os países. Esse fato pode ser justificado pela necessidade da sociedade do século XXI, também conhecida como “sociedade da informação”, bem como por ser uma das formas de minimizar os efeitos da exclusão, cada dia mais intensa para o homem contemporâneo que não apresente as competências requeridas pela sociedade.

Desta forma, há claras evidências de que, neste novo modelo no qual estamos imersos, a gestão no Cenário da EAD traz, exige e oportuniza grandes modificações no processo educativo, tornando-o mais acessível, descentralizado e flexível.

A Gestão no Cenário da AAM é instrumento provedor dos processos de educação continuada, de formação de profissionais (em todos os níveis); da infra-estrutura tecnológica, pedagógica e humana necessárias para implementação de projetos e programas apoiados pelas diversas mídias.

Os dados também evidenciaram que a gestão e o gestor neste cenário precisam manter sintonia com as políticas centrais de EAD, na qual a gestão tem um papel oficializado, mas que nem sempre na prática tem o mesmo *status*, visto que dá grande ênfase aos aspectos tecnológicos.

Outro dado relevante detectado foi a questão econômica, fato este cotejado por Rumble (2003, p. 103) ao enfatizar que: “apesar dos altos custos fixos, os sistemas de ensino a distância podem chegar à economia de escala que permitem um custo médio inferior ao das instituições de ensino regular” (p. 103).

Encontramos também em Belloni (2001), apoio para esta questão:

No contexto atual do capitalismo, sobretudo com o sucesso incontestável dos sistemas midiáticos de vocação mundial (televisão e *internet*), o campo educacional aparece como uma nova fatia de mercado extremamente promissora, na qual o avanço técnico em telecomunicações permite uma expansão globalizada e altas taxas de retorno para investimentos privados transnacionais. Evidentemente, o modelo neoliberal selvagem, aplicado aos países periféricos segundo receitas das agências internacionais, só vem favorecer a expansão de iniciativas mercadológicas de larga escala, colocando nos mercados periféricos, a exemplo do que ocorre há muito no campo da comunicação, produtos educacionais de baixa qualidade a preços nem tão baixos. É aí que se abre o mercado da educação a distância, no qual o uso intensivo das TIC se combina com as técnicas de gestão e *marketing*, gerando formas inéditas de ensino que podem até resultar, às vezes e com sorte, em efetiva aprendizagem (p. 120-121).

Ao tratar do aspecto mercadológico, Belloni identifica a indução externa de políticas das agendas de organismos internacionais, aspecto que buscamos não incluir na análise, haja vista o reconhecimento da necessidade de formação consistente do gestor, para

elaborar projetos educacionais que deem conta da qualidade dos cursos respondendo às diretrizes normativas no sistema de ensino.

O redesenho da gestão no sistema da AAM deixa explícita a necessidade do gestor deter conhecimento amplo, tanto da legislação vigente, quanto da educação como um todo e de EAD, dado que a gestão neste cenário deve ter a mesma qualidade da educação presencial, fato esse também enfatizado por Lobo Neto (2002).

Pelo observado na legislação e no mundo acadêmico, as exigências são até maiores, tendo em vista assegurar a qualidade de um processo altamente complexo. Segundo Polak (2006), a complexidade da EAD se faz presente pela sua descentralização, pela exigência de respostas rápidas, pela alta competitividade existente, bem como pela interdisciplinaridade.

Há de se compreender que a gestão vive fase inovadora e o papel do gestor na contemporaneidade é de agente de mudança, que deve estar preparado para trabalhar na descentralização e assegurar o êxito dos projetos desenvolvidos em EAD, nas IES e nos pólos.

Reconhecendo essa importância, Neves (2002) enfatiza que “a gestão contemporânea tornou-se um espaço ainda mais dinâmico devido à expansão da tecnologia e sua disseminação em todas as áreas, setores e ambientes da vida e do trabalho” (p.1).

O trabalho do gestor é também evidenciado por Motta (2006), ao ver a gestão como “a arte de pensar, de decidir e de agir”, ou seja, “a arte de fazer acontecer e de obter resultados”. Por ser uma arte, vai muito além da lógica da racionalidade, da capacidade analítica e do domínio de apenas uma técnica, incorporando as dimensões de criação, intuição e cidadania, que são competências indispensáveis ao gestor.

No cenário de novas exigências, a instituição precisa voltar-se para prover a infraestrutura necessária e desejada, como ainda, atender os aspectos legais impostos. Outro aspecto muito comentado pelos mestrados foi a necessidade de conhecimento da Legislação especialmente da Portaria MEC/ SEED2 nº 40, de 12 de dezembro de 2007 e dos Referenciais de Qualidade, resultado este que mobilizou o grupo a desenvolver um estudo coordenado por Polak e colaboradores (2008).

Preocupada com a expansão da EAD no país, e com o objetivo de orientar alunos, professores, técnicos e gestores de instituições de ensino superior, os quais podem usufruir da educação a distância e empenhar-se por maior qualidade em seus processos e produtos, o Ministério da Educação publicou os Referenciais de Qualidade para as instituições que ofereçam cursos em EAD.

A primeira versão dos referenciais foi elaborada em 2003, no entanto, dada a necessidade de atualização do documento e tendo em vista a dinâmica do setor e a renovação da legislação, foi indicada uma comissão de especialistas para sugerir mudanças no documento, em 2007.

Segundo Polak, Munhoz e Duarte (2008), os Referenciais de Qualidade “constituem um rol de sugestões para alunos, professores, técnicos, gestores e avaliadores de cursos de educação a distância. Destaca-se que eles não possuem poder normativo, nem prescritivo” (p. 15). Como o próprio documento preconiza, trata-se de um norteador, e que não tem força de lei.

SÍNTESE REFLEXIVA

Este estudo abordou a Gestão Educacional no cenário da Educação a Distância, a partir de um novo conceito: a Aprendizagem Aberta e Mediada. A expressão gestão como categoria de análise não é recente; dos teóricos da administração clássica à neoclássica tem-se elementos que manifestam práticas distintas. Mas a difusão desta expressão é marca da segunda metade do século XX, impulsionada pelo ideário da administração moderna que propõe ênfase nos resultados. A política de resultados é característica das atuais políticas públicas para os sistemas educativos, a partir da década de 1990, construindo dispositivos políticos que buscam alcançar indicadores e mesmo modelos de qualidade. Portanto, ao situar o campo de análise a Gestão Educacional em sistemas educativos parte-se para a construção do conceito de Aprendizagem Aberta e Mediada, com o objetivo de construir aporte teórico para uma gestão de sistema educativo, no ensino superior que promova o acesso com qualidade à formação profissional.

Distancia-se da postura de resistência e de defesa de uma modalidade em detrimento de outra, seja pela defesa da educação presencial ou da educação a distância. Busca-se a necessária integração, colaboração, cooperação de espaços, recursos e respaldo na pluralidade de concepções, com o espaço pedagógico revisitado a partir de projetos pedagógicos que tragam a relevo sua intencionalidade em prol da democratização com qualidade no ensino superior.

Por educação entende-se o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e valorativa do ser humano, processo no qual o homem constitui-se integrado às relações sociais. Num processo formal, instituições educativas se comprometem em atender a

demanda de formações específicas oportunizando o acesso a saberes necessários ao exercício da cidadania e do trabalho.

Por aprendizagem compreende-se o processo formal mediado por práticas sistemáticas e intencionais que, ao trabalharem com conhecimento produzido pelas gerações passadas, constrói suporte para produção de novos conhecimentos. No entanto, pela mediação alcançamos a leitura parcial da aprendizagem, independente do sistema de ensino ou da modalidade, considerando que aprendizagem é muito mais do que o que se pode verificar.

O conceito de Aprendizagem Aberta e Mediada é o reconhecimento da pluralidade de concepções existentes, que avança para a otimização da aprendizagem significativa e autônoma, num conceito amplo de educação. Tem-se assim um desafio para a gestão educacional, promover projetos de educação que se situem num processo de mudança, com padrão de qualidade sem cairmos numa desreferencialização de tempo e de espaço.

¹ http://www15.unopar.br/unopar/static/mestrado_ead/turma1/aula_ymiracy2/Aula01/Aula1.pdf

2 Ministério da Educação Gabinete do Ministro Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007 que institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.[...] Capítulo III das Disposições Comuns aos processos de credenciamento de instituição e autorização de cursos

REFERÊNCIAS

BEHRENS, M. A. *O paradigma emergente e a prática pedagógica*. Curitiba: Champagnat, 2000.

BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. Campinas: Autores Associados, 2001.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Campus, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf. Acesso em: julho/2008.

LOBO NETO, Francisco José da Silveira. *Educação a distância: regulamentação e realização*. Boletim Técnico do Senac, v. 28 – n. 2, maio-ago. 2002. Disponível em: <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/282/boltec282e.htm>. Acesso em: março/2008

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 2006.

MORAN, José Manuel. Contribuições para uma pedagogia da educação on-line. In SILVA, Marco. *Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 39-50.

NEVES, José L. *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf

POLAK, Ymiracy Nascimento de Souza; MUNHOZ, Antonio Siemsen Munhoz; DUARTE, Eliane Vasconcellos Garcia. *Referenciais de Qualidade para Cursos em EAD: dificuldades e desafios*. Revista Diálogo Educacional v.8 nº. 24 maio/agosto de 2008 www2.pucpr.br/reol/index.php/dialogo. ISSN: 1518-3483 ISSN 1981-416X

POLAK, Ymiracy N. de S. Conteúdo da Aula 01. *Gestão de Sistemas em EAD*. 2006. Disponível em: http://www15.unopar.br/unopar/static/mestrado_ead/turma1/aula_ymiracy2/Aula01/Aula1.pdf . Acesso em março/2008.

RUMBLE, G. *A gestão dos sistemas de ensino a distância*. Tradução de Marília Fonsêca. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SANDER, Benno. *A Genealogia o conhecimento da gestão da educação e o papel da ANPAE como entidade da sociedade civil*. Disponível em: bennosander@terra.com.br <http://www.anpae.org.br/anpae/simposio2009/bs.pdf> . Captado em 7 de abril de 2009.

SILVA, M. *Sala de aula interativa*. Rio de Janeiro: Quartet, 2000.