

Uma Foto da Gestão da Aprendizagem Aberta e Mediada: Estudo de Caso

Factors Responsible for Advances and Retrogressions in ML Management Scenarios: Study of Case

Ymiracy N. de Souza Polak*
Eliane C. V. Garcia Duarte*

* Universidade Federal do Ceará (UFC)
Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

Resumo

Este artigo apresenta uma foto dos principais fatores responsáveis pelo avanço e retrocesso da gestão da Aprendizagem Aberta e Mediada numa Instituição Pública de Ensino Superior. Para tanto foi aplicado um questionário que permitiu verificar os avanços que evidenciaram: inovação tecnológica, baixo custo, aumento da familiaridade de Instituições com programas corporativos e fortalecimento da andragogia. Entre os que possibilitaram o retrocesso estão: imaturidade acadêmica, utilização exagerada e desconectada da AAM, massificação da tecnologia, monitoramento acadêmico com baixa qualidade.

Palavras-chave: Aprendizagem Aberta e mediada. Educação a Distância. Gestão.

Abstract

This article presents an overview of the main responsible factors for the advance and retrocession in managing Open and Mediated Learning in a Public Higher Education Institution. For such, a questionnaire was applied, which allowed to verify factors for advance such as technological innovation, low cost, increase in familiarity of the institution with corporative programs and strengthening of andragogy. Among the factors that enabled retrocession are academic immaturity, excessive and detached use of the OML, massification of the technology, low quality academic monitoring.

Key words: Open and Mediated Learning. Distance Education. Managing.

1 Introdução

A educação no século XXI é palco do processo de construção e reconstrução do conhecimento, quando a informação possibilita e agiliza mudanças sociais necessárias à sociedade atual. Este cenário exige que tanto o gestor, quanto o professor e o aprendiz desenvolvam não apenas a cognição, mas também a competência emocional e sejam capazes de conjuntamente valorizarem o “aprender a conviver” e o “saber fazer”.

A gestão do novo cenário deve ser vista como um espaço de encontro de corporeidades (POLAK, 1997) de diferentes mundos humanos (CARBONARA; SAYÃO, 2004), do “entrelugar” (POLAK, 2006), quando se evidencia ser impossível pensar a gestão da educação sem uma conexão com o “estar no mundo”, ou o com o “ser no mundo” (HEIDEGGER, 1995), dado que, acompanhando o novo cenário, surgem novas exigências, as quais visam assegurar o desempenho de novos papéis que, lamentavelmente, ainda não são devidamente conhecidos e aceitos pela academia.

Desta forma, fica explícito que no cenário da Aprendizagem Aberta e Mediada - AAM, da educação a distância ou do ensino a distância, haja uma ressignificação da gestão, do docente e do aprendiz, o que implica o delineamento de uma nova proposta norteada por novo conceito de presencialidade, que

ultrapassa o “face a face”, desprovido da mediação tecnológica.

Neste sentido, faz-se necessário conceituar aprendizagem aberta (*open learning*) que, segundo Menezes e Santos (2002) um conceito de educação que tem como características: o atendimento à clientela diversa, independente da etnia, religião ou condições econômicas; o respeito à individualidade; adoção de metodologias interativas e flexíveis de ensino e trabalho mediadas pelas tecnologias de comunicação e informação.

Em vista do exposto, neste artigo, o conceito de Educação a Distância é substituído pelo de Aprendizagem Aberta e Mediada, pois na compreensão dos autores, supera a EAD, dado que assegura a imersão do aluno e do professor no ambiente virtual de aprendizagem, e adquire, graças às ferramentas tecnológicas, cada vez maior destaque no cenário da sociedade globalizada (DUARTE, 2003).

A Aprendizagem Aberta e Mediada se concretiza graças à convergência de tecnologias que possibilitam o trabalho coletivo e colaborativo, a partir das individualidades que não exigem o “face a face” físico conhecido pelo senso comum, mas sim o “face a face” virtualizado, característica do ciberespaço.

Neste sentido, a AAM surge como forma educativa que traz em seu bojo uma verdadeira revolução no mundo

acadêmico e se constitui o novo, o que na realidade não é novo, dado que se faz presente desde o século passado, priorizando em sua operacionalização o papel do docente (como especialista e tutor), o tecnológico e pouco valorizando o papel do gestor. Esta pouca valorização causa espécie, dado que é o gestor o provedor de todo o sistema e demais subsistemas que dão suporte a AAM; este deve, para tanto, estar qualificado para o exercício da gestão descentralizada, que se dá no espaço multicultural, no entrelugar.

Observa-se na prática que o gestor é simplesmente indicado para o exercício da função sem o devido preparo. No entanto é este gestor que deve assegurar a escala, atender às demandas, conduzir o *staff*, mas nem sempre está devidamente preparado para o atendimento das metas e dos objetivos dos programas sob sua égide. Talvez em virtude da formação não adequada, decorra a falta de autonomia e, muitas vezes, a de conhecimento dos aspectos legais e políticos que norteiam a gestão do Sistema de AAM. Esta realidade passa exigir que o gestor, no contexto da AAM, redefina o seu fazer segundo fundamentos filosóficos que valorizam a visão do conjunto, a visão do todo (GUIMARÃES, 2001).

Ainda segundo Guimarães (2001) pode-se inferir que transitar no “*entrelugar*” implica conviver com o diferente, assegurando objetivos únicos, o trabalho em rede multidisciplinar, elementos indispensáveis ao funcionamento de todo o organismo vivo. Para tanto é preciso que o gestor tenha visão holística e que haja simbiose entre a gestão e os demais subsistemas que lhe dão sustentação.

A gestão, como é sabido, envolve 3 dimensões: a macro, que diz respeito às políticas governamentais; a mediana, referente ao sistema educativo; e a micro, foco do presente estudo, dado que este contempla o cotidiano da gestão de uma Instituição Pública de Ensino Superior do Sul do país, com vasta experiência com a Aprendizagem Aberta e Mediada.

No contexto do presente estudo, o gestor transita entre dois mundos, a Sede e os pólos, *lôcus* da aprendizagem aberta. Na Sede responde pela definição, implantação e implementação de políticas, pela provisão de infra-estrutura pedagógica e tecnológica necessárias ao planejamento, implantação e execução de projetos e pelo monitoramento e logística dos processos.

Nos Pólos, o gestor se faz presente mediante parcerias e pela supervisão do processo ensino-aprendizagem. Contudo, destaca-se que nem sempre as políticas e a filosofia definidas na Sede, ou seja, na comunidade acadêmica seja conhecida pela clientela, bem como pelos parceiros.

Por sua vez, a academia, representada pela Sede, ou seja, pela Universidade, também desconhece o cotidiano das pequenas cidades e vilarejos, das empresas e das comunidades rurais e ribeirinhas, que constituem os parceiros reais e potenciais da implementação dos seus programas e projetos em qualquer nível de formação.

Estes dois mundos distintos unem-se a objetivos comuns, mas possuem linguagem, interesses e políticas distintas (POLAK, 2003).

Nesse cenário fica explícita a importância do papel da gestão, dado que é ela que dá novo matiz à AAM e traz consigo a questão do poder que se faz presente neste cenário de forma implícita ou explícita, determinando condutas dependentes da concepção adotada, onde o gestor tem responsabilidade, visto que compete ao mesmo, neste cenário:

Prover o aporte e o controle dos recursos financeiros bem como a prestação de contas à sua Instituição ou ao parceiro; prover o quadro de colaboradores capacitando-os adequadamente; supervisionar as equipes de produção de material didático [...]; contratar serviços especializados para produção de recursos didáticos; garantir que os colaboradores estejam disponíveis em horários e locais previamente definidos; monitorar e avaliar os processos; selecionar materiais de instrução; assegurar a infra-estrutura necessária à implementação dos processos; definir a área de abrangência; prover à logística do processo, e outras (POLAK, 2006. p. 15).

Pelo exposto, pode-se verificar que o exercício da gestão requer competências, habilidades e atitudes específicas, e que faz com que o gestor cada vez mais, se defronte com novos desafios, desafios estes reiterados pela globalização, descentralização, *downsizing*¹ e terceirização.

No contexto da AAM, observa-se uma tendência do deslocamento do poder e uma inversão da pirâmide organizacional, tendo em vista a horizontalização da gestão, quando é necessário que o gestor perceba a si próprio como eixo articulador, podendo garantir o trabalho em rede e a parceria (LIMA, 2006).

Para tanto é preciso que o gestor valorize e garanta o trabalho multidisciplinar e interativo, a comunicação multidirecional e a ética ao seu fazer. É preciso um *design* ativo, ou seja, uma proposta que propicie o “aprender fazer” e o “aprender a conviver”. O “aprender a aprender” e o “aprender a conviver”, conceitos que se concretizam no convívio salutar da troca, do trabalho horizontal e da comunicação como elementos basilares da AAM.

Conforme o exposto pode-se inferir que o gestor está sendo desafiado a desenhar novos modelos para os novos cenários que se descortinam e que exigem a busca contínua, o trabalho colaborativo, multidisciplinar e o redesenho das práticas desenvolvidas no contexto da AAM, a saber: *pedagógicas, tecnológicas e de gestão*.

Em face dos questionamentos explicitados, formula-se a questão do estudo: *Quais os fatores responsáveis pelos avanços e retrocessos da gestão no cenário da AAM?*

Considerando a questão, delinea-se como objetivo geral, identificar os principais fatores responsáveis pelos avanços e retrocessos da gestão da AAM em uma Instituição Pública de Ensino Superior do sul do país.

Por sua vez, espera-se que os resultados do estudo

¹ **Downsizing:** Achatamento. Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível (PEREIRA; FERREIRA; REIS, 2001).

contribuam com o delineamento de novo desenho dos processos de gestão no contexto da AAM, fortalecendo os fatores de fomento no tempo em que poderão subsidiar o *feedback* para o redimensionamento da gestão dos projetos potenciais e daqueles que estão sendo implementados.

2 Desenvolvimento do Estudo

A pesquisa proposta é um estudo de caso de natureza descritiva e exploratória. O estudo de caso, segundo Yin (2001), representa uma investigação empírica que tem a finalidade de inquirir como está um fenômeno, podendo os limites entre o fenômeno do estudo e o seu contexto não estarem claramente definidos. O autor ressalta que o estudo de caso busca pesquisar, em uma situação única, fontes de evidências que possam responder ao problema de pesquisa, ao tempo em que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que ensejam a coleta e análise de dados. O estudo de caso visa esclarecer por que foram tomadas decisões, como elas foram operacionadas e quais os resultados obtidos.

Considerando a questão e os objetivos, foi efetuada a coleta de dados mediante questionário, dado que este, segundo Polak (2007, p. 61), se constitui:

Uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante, tendo em vista e facilitar o preenchimento.

O questionário foi aplicado ao gestor que responde pelo planejamento e execução dos projetos em AAM na Instituição, ora mencionada, tendo as questões contemplado os aspectos relacionados à percepção do gestor de seu papel; quais os avanços da instituição após o trabalho com a AAM e as dificuldades mais frequentes, vivenciadas durante a elaboração e execução do projeto, com referência aos três subsistemas: pedagógico, administrativo e tecnológico.

O cenário do estudo foi uma Instituição de Ensino Superior Pública do Sul do País, credenciada há 12 anos para trabalhar com EAD, e que ministra cursos de graduação e pós-graduação, acumulando, hoje, 380 mil alunos matriculados em AAM.

No que concerne à percepção de seu papel, o gestor afirma que: *O papel do gestor de AAM é algo necessário e de suma importância, uma vez que nem todos os indivíduos possuem perfil e experiência sobre o assunto, pois a maioria se formou segundo métodos tradicionais de ensino e continuam trabalhando com os referidos métodos conservadores, predominando a reprodução do conhecimento, endogenia, centralização do poder e uma concepção de gestão não condizente com a sociedade contemporânea globalizada.*

Pelo exposto pode-se inferir que o gestor se percebe como articulador do processo e que nem sempre possui conhecimento para trabalhar numa área tão específica, dado que este profissional é um cidadão, educador, uma pessoa política e que tem grande influência no contexto da AAM.

Cabe ao gestor o planejamento de propostas, a definição de estratégias e a adequação destas ao tempo e ao contexto, bem como a provisão de insumos necessários à execução do planejado.

O gestor tem ainda a tarefa de liderar a elaboração, o acompanhamento e a avaliação da proposta pedagógica, o que requer liderança. Para tanto é preciso que tenha uma visão técnico-pedagógica e, como resultado de sua competência e da vontade de compreender, tenha o poder de decidir e agir em torno de questões sob sua égide (ROSENAU, 2000).

Questionado quanto aos avanços na área em foco, o gestor informa que, no que concerne ao sistema e subsistemas da Aprendizagem Aberta e Mediada: *Houve uma repercussão positiva no sistema e subsistemas de AAM, com ênfase para docência, produção de materiais didáticos, planejamento, projeto pedagógico e o fomento ao uso das tecnologias.*

A fala de G1 permite verificar que os docentes se envolvem com outras atividades, além do ensino. Para tanto é preciso que a Instituição invista na educação continuada, nos programas de capacitação, nos quais a gestão deverá ser contemplada.

Com a AAM os docentes se transformam, formam um "time", aprendem por meio de projetos, com autonomia e responsabilidades crescentes, em pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos de situações de aprendizagem (PERRENOUD, 2000).

Desta forma, a Educação Continuada constitui o principal suporte para o gestor e, conseqüentemente, uma das preocupações atuais das instituições de ensino, dado que a maioria docente foi formada pelo paradigma tradicional, que privilegia metodologias tradicionais de ensino e desconhece ou pouco valoriza a aplicação das tecnologias de informação e comunicação.

No que concerne à dimensão ou subsistema tecnológico é preciso que este seja devidamente planejado e tenha o apoio da equipe multiprofissional que valorize a aplicabilidade das tecnologias na educação. As TICs respondem pela rapidez dos processos e ocupam espaço significativo na educação, principalmente na AAM, pois se constituiu em diferencial, que leva a instituição a dar o salto qualitativo na educação (BRITO; PURIFICAÇÃO, 2006).

Esta realidade encontra apoio em Niskier (1993, p. 11), ao enfatizar o explicitado por Napoleão, o qual destaca que:

A tecnologia educacional, sabiamente, não se reduz à utilização de meios. Ela precisa necessariamente ser um instrumento mediador entre o homem e o mundo, o homem e a educação, servindo de mecanismo pelo qual o educando se apropria de um saber, redescobre e reconstruindo o conhecimento.

Desta forma, pode-se afirmar que o gestor deve atentar não apenas para a questão tecnológica, mas também para a principal característica de sua clientela: o aprendiz adulto exige abordagem amadurada, dado que trata de indivíduos maduros e autodidatas, que devem ser automotivados e orientados durante o processo de aprendizagem. É preciso que sejam asseguradas aos alunos metodologias participativas que considerem o

seu saber no planejamento das atividades; é preciso a provisão de material didático, interativo, ergonômico e ético, ou seja, um material com orientações, incentivos motivacionais, dialógico e que contenha toda informação necessária para a auto-aprendizagem e a aprendizagem independente.

Ressalta-se que na aprendizagem aberta e mediada são utilizadas várias mídias para a produção de material e escoamento de conteúdos. Assim, trabalha-se com a mixagem de mídias, o que configura um universo de possibilidades, que se dá também no sistema presencial.

Outro aspecto que precisa ser enfatizado pelo gestor é o planejamento, o qual deve preceder a elaboração do projeto e oferta do curso para ser ofertada pela AAM. É preciso que o planejamento estratégico tenha como base uma proposta eficiente sustentada pela tecnologia.

Quanto às dificuldades mais freqüentes vivenciadas no sistema de AAM, pode-se verificar que o gestor aponta vários itens inerentes aos três subsistemas, ou seja, ao subsistema pedagógico, administrativo e tecnológico.

No que concerne ao subsistema pedagógico, foi salientado que: *houve uma redução da resistência inicial dos professores quanto à metodologia, bem como para a transposição dos princípios de aula presencial para a distância.* G1.

A resistência da academia quanto ao trabalho com a Aprendizagem Aberta e Mediada é um fator muito conhecido. Ela resulta talvez de: maior volume de trabalho docente; exigência de monitoramento rígido; necessidade de uma tutoria competente, ágil e eficaz; grande volume de avaliações de diversos tipos.

Todas estas atividades, acrescidas do trabalho descentralizado e em rede, evidenciam o cenário complexo de trabalho e de ensino, características da AAM. A complexidade é impulsionada pela tecnologia da informação, quando se faz necessário que o processo de aculturação possa romper as dificuldades e as resistências mencionadas.

Na AAM é necessário desenvolver competências no docente que ensejem sua atuação no paradigma educacional emergente, para que possa trabalhar com a mixagem de mídias, segundo a abordagem construtivista e socioconstrutivista.

As dificuldades inerentes ao subsistema administrativo, segundo o gestor, são expressas pela: *definição de controles e planos que contemplam uma realidade diferenciada.* G1.

A AAM é uma modalidade diferenciada; por este motivo é preciso repensar sua gestão, em função das necessidades atuais e da busca de estratégias eficientes. (MARTINS, 1999).

Quanto aos fatores responsáveis pelo retrocesso da gestão do subsistema tecnológico o gestor indicou: *a não familiaridade de alguns professores com as tecnologias adotadas, enfatizando a necessidade de treinar continuamente os professores e tutores envolvidos.*

Nessa nova forma de ensinar, docentes, gestores e aprendizes são desafiados diariamente a encontrar novos modelos para novas situações, o que exige a busca constante de aprendizagem. A partir dessa perspectiva percebe-se a necessidade de redefinição das práticas

pedagógicas numa época em que professores e alunos vivem num mundo cibernético.

O gestor também foi questionado, quando os aspectos considerados importantes, antes, durante e após a elaboração do *planejamento dos cursos*, sendo apontados como os mais importantes: *O conhecimento do perfil dos estudantes; condições de acessibilidade e familiaridade às tecnologias utilizadas; conhecimento da infra-estrutura necessária; treinamento dos professores e membros da comissão de planejamento dos cursos; determinação de parâmetros confiáveis de controle seja dos estudantes, bem como dos tutores e participantes do projeto em geral; monitoramento do alinhamento entre os objetivos do curso, sua proposta pedagógica, sua implantação e controle.*

A AAM aparece cada vez mais no contexto da sociedade contemporânea, como modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial (BELLONI, 1999), necessitando para tanto de planejamento adequado.

O planejar torna a AAM mais eficiente e interessante. A importância do planejamento estratégico, tático e operacional precisa ser despertada em todo gestor, pois compete a este profissional o delineamento dos objetivos, a previsão e provisão dos recursos e a implementação de políticas que deverão gerir a aquisição, utilização e disposição dos recursos planejados, bem como o cronograma e os meios para a concretização dos projetos.

Além das questões apresentadas e por ser muito forte a função reguladora da legislação de Educação a Distância, que ora denominamos AAM, foi perguntado ao gestor como ele vê a legislação vigente. Ele respondeu que: *vê a legislação como um instrumento norteador, porém, como todas as leis, ela possibilita diversos tipos de interpretação e de direcionamento e a padronização de ações para as instituições que desejam trabalhar com a temática em questão.*

A complexidade da AAM exige padronização de alguns aspectos que visam assegurar a condução dos trabalhos de forma sistematizada e com qualidade. Neste sentido há a necessidade de normatizações, dado que há em seu bojo propostas inovadoras alinhadas a modernos paradigmas do mundo profissional e educacional.

A legislação de Educação a Distância no País é expressa por:

- Decreto 9.394/96, LDBEN - principalmente o artigo 80;
- Referenciais de Qualidade em 1998;
- Decreto 2.494/98 que regulamenta o artigo 80 da LDB e também definindo em seu artigo 2º;
- Resolução 01/01 do Conselho Nacional de Educação;
- Portaria 4.059/04;
- Decreto 5.622/06 regulamenta o artigo 80 da Lei 9.394/96;
- Portaria Normativa 02/07; e
- Decreto 303/07.

3 Considerações Finais

Existe uma distância infinita entre a realidade social e a apreendida pela lente de uma objetiva que, muitas vezes, nos mostra uma realidade estática sem o dinamismo presente no cotidiano de trabalho, dado que este cotidiano é marcado pelas relações inter e intrapessoais, interinstitucionais e pelo diálogo dos seus atores com o social. Desta forma, a melhor “foto” seria aquela que transmitisse esse mundo de sentimentos, de emoções e de conflitos, o diálogo verbal e o não verbal, que transmitisse o vivenciado pela AAM.

A “foto” ora apresentada busca mostrar o discurso verbalizado por um gestor que explicita a clara percepção de seu papel ao apontar os fatores que possibilitam o crescimento dos programas de aprendizagem aberta, bem como os fatores críticos de sucesso.

A IES pesquisada é visionária e bem sucedida e já atua em tal contexto, com uma gestão educacional inovadora e forte e que acredita que a AAM desejada não deve visar apenas a uma forma oposta ou complementar do processo de ensino presencial tradicional, mas como uma educação, como é considerada a educação presencial.

Segundo o gestor, os fatores que favorecem o sucesso são: inovação tecnológica; baixo custo; familiaridade institucional, quanto à utilização da AAM em programas corporativos; cultura tecnológica.

Quanto aos fatores críticos de sucesso ou responsáveis pelos retrocessos foram indicados: imaturidade do aluno para fazer o curso; utilização desenfreada e desconexa das práticas de AAM; utilização massiva de uma tecnologia somente para a realização dos cursos; baixa qualidade de acompanhamento dos estudantes, imediatismo para com a obtenção de resultados e cultura presencial.

Outro aspecto que ficou subliminarmente presente nas falas é que a aprendizagem aberta e mediada exige novo desenho, e deve ser um projeto coerente com o número de aprendizes adequado à sua faixa etária; à sua estrutura, tendo a sustentabilidade financeira, de forma que possa assegurar a execução de todas as atividades.

Nesse contexto, os gestores de projetos de EAD, juntamente com sua equipe multiprofissional, ao implantar essa modalidade de ensino, deverão não somente respeitar os parâmetros de qualidade inerentes ao processo, mas também igualmente a sinergia contida neles, representada pelo quarteto:

- Resultado acadêmico diferenciado, baseado em planejamento eficiente.
- Ideologia acadêmica que incorpore o uso das múltiplas tecnologias educacionais.
- Ousadia para intercalar o *status* tradicional, com ações audaciosas, voltadas para a competitividade e valorização da parceria.
- Ter diferencial de qualidade e de custos.

Os resultados encontrados sugerem aos gestores medidas de enfrentamento, tais como: adoção de planejamento estratégico, análise interna e externa das forças e fraquezas; investimento na qualificação dos recursos humanos e desenvolvimento da cultura do trabalho em rede.

Referências

- BELLONI, M. L. *Educação a distância*. São Paulo: Autores Associados, 1999.
- BRITO, G. da S.; PURIFICAÇÃO, I. *Educação e novas tecnologias: um re-pensar*. Curitiba: Ibpex, 2006.
- CARBONARA, V.; SAYÃO, C. S. *Fundamentos da Educação: Filosofia, Antropologia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.
- DUARTE, E. C. V. G. *Tutoria em educação a distância*. In: POLAK, Y.N.S. *A construção do percurso em educação a distância*. Curitiba: Editora do Autor, 2003.
- GUIMARÃES, C. A. F. *O novo paradigma ecológico e holístico*. 2001. Disponível em: <<http://br.geocities.com/carlos.guimaraes/holistica.html>>. Acesso em: 09 dez. 2006.
- HEIDEGGER, M. *Ser e tempo*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LIMA, S. M. D. de. *A Administração na sociedade contemporânea*. 2006. Disponível em: <http://www.oboulo.com/search.php?>. Acesso em: set. 2007.
- MARTINS, O. B. *Educação a distância: um debate multidisciplinar*. Curitiba: UFPR, 1999.
- MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. dos. *Aprendizagem aberta* (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002. Disponível em <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=230>> Acesso em: 14 set. 2007.
- NISKIER, A. *Tecnologia educacional: uma visão política*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- PEREIRA, M. I.; FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PERRENOUD, P. *10 novas competências para ensinar: convite à viagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- POLAK, Y. N. S. *A construção do percurso em educação a distância*. Curitiba: Editora do Autor, 2003.
- _____. *A corporeidade como resgate do humano na enfermagem*. Série Teses de Enfermagem. Enfermagem PEN/UFSC. Pelotas: Universitária, 1997.
- _____ et al. *Metodologia científica: construindo o conhecimento coletivo*. Curitiba: FEPAR, 2007.
- _____. *Planejamento e sistemas de EaD*. Material didático do curso de mestrado profissional de tecnologia de informação e comunicação na formação em educação a distância. 2006. Disponível em: <www.unoparvirtual.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2007.
- ROSENAU, C. R. *Ação do gestor escolar: estudo de caso com o desenvolvimento da proposta pedagógica*, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7544.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2007
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Ymiracy N. de Souza Polak*

UNOPAR/UFC – Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará.

e-mail: <yensp@hotmail.com>

Elizandra Murari Machado Chagas

FEPAR – Faculdade Evangélica do Paraná.

e-mail: <ecvgd@onda.com.br>

*** Endereço para correspondência:**

Rua Belém, 309, Apto 1401- Cep. 80035-170 - Londrina, Paraná, Brasil.
