

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

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

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

Silviane Lawall Soares

**RESUMO**

Este trabalho é uma tentativa de organização de análises referentes ao planejamento e gestão de projetos em educação a distância. Sua principal finalidade é demonstrar reflexões de acordo com leituras, projetos e experiências em Educação a distância (EAD) pela autora. A partir da contextualização da história da Educação a distância e dos principais aspectos de planejamento e gestão de ambientes virtuais de ensino e aprendizagem – AVEA apresenta-se este estudo. Para isto o estudo de caso de implantação da educação a distância da Sociedade Educacional de Itapiranga – SEIFAI foi utilizado como contexto para o desenvolvimento das análises, uma vez que se refere a projetos implantados em Faculdades de pequeno porte. Assim, a experiência e constatações apresentadas apontam para uma possível formatação para implantação e gestão de projetos de EAD para outras instituições que possuam características semelhantes a SEIFAI e que pretendam desenvolver projetos de EAD.

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

**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 esta modalidade de educação está se consolidando rapidamente. Desta forma, as instituições públicas e privadas, tais como as faculdades observam a modalidade como uma oportunidade para expandirem sua atuação e atingirem públicos mais distantes fisicamente.

Este estudo justifica-se 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 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.

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.

Demonstrar como o planejamento e a gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento pedagógico da instituição de ensino superior e alinhados com o Projeto Político Pedagógico, visando uma maior interação para oferta de cursos à distância, a partir do relato de inserção da Sociedade Educacional de Itapiranga SEIFAI na Educação a distância.

## 2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

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

A educação a distância consiste na oferta de cursos onde professores e alunos encontram-se parcialmente, ou totalmente distantes e sendo assim necessitam de alguma forma de tecnologia para se comunicarem e promoverem o processo de ensino e aprendizagem.

A seguir destacamos alguns conceitos sobre EAD.

De acordo com o Decreto Nº 5.622/2005 que regulamenta o artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases a educação a distância 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 5.622/2005).

Segundo Niskier, (1993, p. 71) a educação a distância 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, exigida pela separação entre educandos e educadores.

Para Nascimento (2006,p.160) a educação a distância 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 esta nova modalidade.

Para Moore e Kearsley(2010) a educação à distância 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, KEARKELY, 2010, p.12).

Das conceituações acima se concluí que EAD é uma forma de ensinar e aprender utilizando tecnologias para aproximar acadêmicos, docentes, tutores com o objetivo de construir e compartilhar conhecimentos.

Alguns aspectos importantes relacionados à Educação a distância referem-se a forma como esta 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. E ainda, outro aspecto é o aumento e expansão da internet e o baixo custo dos computadores, *netbooks* que permite uma popularização das tecnologias necessárias para o ensino à distância.

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 educação a distância considera que com o avanço das tecnologias de comunicação responsáveis pela conexão entre pessoas que se encontram distantes irá alterar o conceito de presencialidade.

[...] 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 educação a distância não é algo diferente ou inovador, pois já era praticada há tempos atrás. A diferença para hoje está nos recursos, formato e nas tecnologias utilizadas atualmente.

Historicamente a educação a distância pode ser dividida em cinco etapas/ gerações conforme o esquema abaixo:

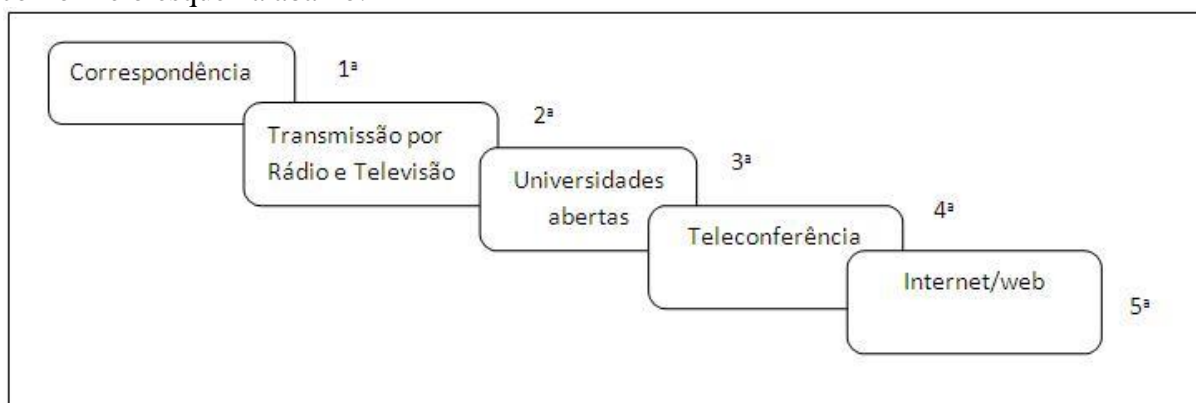


Figura 1 – Cinco Gerações de Educação à distância  
Fonte:Moore e Kearsley (2010)

Segundo a Moore e Kearsley (2010) a primeira geração da educação a distância foram os cursos por correspondência que tiveram início em 1878 quando o bispo John H. Vicent, criou o círculo Literário Científico Chautauqua em Nova York nos EUA. O círculo ofertava um curso por correspondência com duração de quatro anos, no qual eram incluídos materiais de leitura suplementar. Este fato devia-se a uma nova tecnologia de serviços postais baratos e confiáveis devido a uma grande expansão das redes ferroviárias.

A segunda geração da educação a distância caracterizou-se pela transmissão 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), este período trouxe mudanças significativas na educação à distância através da união de várias tecnologias e recursos humanos, buscando novas formas de ensino e teorização da educação. Neste período 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 ofertar um ensino de alta qualidade com 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, audioteipes gravados, conferências por telefone, kits para experiência em casa e recursos de uma biblioteca local e laboratórios das universidades durante os períodos de férias.

Segundo Moore e Kearsley apud Wedemeyer e Najem (2010) a idéia com relação aos acadêmicos era que pessoas com conhecimentos e estilos de aprendizado diferentes poderiam escolher a combinação de mídias que fosse mais adequada ao desenvolvimento do próprio aprendizado. Para produção das mídias o AIM teve a idéia de reunir uma equipe formada por profissionais especialistas em conteúdo 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 educação a distância 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 áudio conferência e localizava-se na Universidade de Wisconsin que consistia na transmissão semanal de um programa que permitia a interação por meio de um 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 educação à distância voltada para o mercado e que por ser 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 vídeoconferência estava mais difundida e permitia a videoconferência nos dois sentidos que segundo Moore e Kearsley(2010) reuniu em 1986 alunos em um estúdio no campus da Universidade Park para a transmissão dos primeiros cursos de graduação por teleconferência através de vídeos compactados. Essa técnica ganhou mais adeptos a medida que o desenvolvimento das linhas telefônicas de fibra óptica permitiam a transmissão de um número maior de dados.

A quinta geração 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 deste novo contexto as universidades começaram um processo de produção de novas idéias de como organizar a educação à distância. Assim os programas de educação passaram a substituir os tele cursos 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 educação a distância apresenta seu primeiro registro a partir do ano 1939 com a fundação do Instituto Rádio Técnico Monitor por Nicolás Goldberger com o objetivo de ensinar por correspondência eletrônica para o conserto e manutenção de aparelhos de rádio. Destaca-se também no ano de 1941 o Instituto Universal Brasileiro. Os cursos por correspondência eram oferecidos em diversas áreas tais como: corte e costura eletrônica, mecânica e suas propagandas eram vinculadas a revistas e grande circulação, incluindo gibis.

Com relação à educação a distância via rádio no Brasil destaca-se o Projeto Minerva, do Serviço de Radiodifusão do MEC que foi lançado em 1970 em cadeia com outras emissoras de rádio e oferecia cursos do antigo madureza ginásial.

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 por parte do governo da TV Cultura 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 a Alfabetização de Adultos.

Segundo a Universidade Aberta do Brasil(2011), a educação a distância 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 o ensino a distância.

A história mostra que a educação a distância instala-se no final do século XX, portanto tardiamente 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 instituições de ensino superior vêm aderindo, planejando e desenvolvendo projetos de cursos a distância.

Segundo Brandão, (2004) a Educação a distância, deve ser oferecida por Instituições especificamente credenciadas pela União e goza de tratamento diferenciado onde as normas para produção, o controle, avaliação e a autorização para sua implementação cabe 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 na Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. O art. 80 da referida Lei deixa claro o incentivo a abrangência e amplitude desejados por parte dos órgãos governamentais para programas de educação à distância 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 OAB, respectivamente.

Existem várias formas de oferta de ensino a distância em nível de graduação. Dentre as quais se destacam os cursos ofertados a partir de uma rede de pólos presenciais ou centros interligados em que os acadêmicos têm acesso a laboratórios de tecnologia, bibliotecas e tutoria presencial. Para oferta deste tipo de modelo a existência dos pólos é fundamental. Em alguns casos, existem instituições que não possuem esta infra-estrutura de apoio e ofertam cursos totalmente à distância e somente as avaliações são realizadas de forma presencial, mas esse modelo é só 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 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 frequentar 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, implantação e gestão de seus projetos de cursos ofertados a distância.

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 à devida importância as 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. Desta forma, destaca-se a necessidade da abordagem do planejamento e gestão em EAD.

## 2.2 ESTRATÉGIA PLANEJAMENTO E GESTÃO EM EAD

Com as significativas mudanças pelas quais a educação vem passando observa-se alterações no contexto educacional, principalmente no que diz respeito ao planejamento do ensino a distância. Esta forma de ensinar e aprender possui uma configuração diferenciada, pois exige tanto do professor quanto do aluno que os mesmos 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 à devida 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 elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

Diferente de um sistema de ensino presencial onde 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 pré-estabelecidos para atingir os resultados desejados, pois o tempo dedicado ao planejamento é muito importante para se evitar problemas futuros.

Segundo Amaral (2010) quando se define os objetivos educacionais, as competências a serem atingidas o modelo pedagógico as etapas e atividades, os sistemas de

apoio à aprendizagem, as mídias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos acadêmicos e 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, superação de modelos e rotinas já consolidados no ensino presencial que exigem criatividade, maturidade na condução política, seriedade, paciência, persistência, além da 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 co-ordenada. (SOUZA, FIORENTINI e RODRIGUES, 2009, p.10)

Entre as peças destacam-se os papéis das pessoas envolvidas no processo de planejamento em EAD, segundo Giraffa e Faria (2008):

**Gestor:** Cabe a este o papel responder pela organização do projeto de curso e todos os assuntos relacionados ao mesmo.

**Professor:** Responsável pela elaboração dos materiais e conteúdos das disciplinas, pelas avaliações e organização das atividades.

**Tutor:** Responsável por monitorar o AVEA e na mediação dos contatos com o professor-aluno, auxiliar os alunos em relação as suas dúvidas e dificuldades, organizar os materiais do professor no AVEA.

**Equipe de multidisciplinar:** a equipe deve ter habilidades e facilidades no domínio de ferramentas tecnológicas tais como, editor de imagens, gravação de áudios e vídeos. Esta equipe tem a responsabilidade de elaborar e auxiliar os professores na elaboração e edição de seus materiais. Também deve conhecer linguagens de programação para Web.

**Equipe de Tecnologia da Informação:** são os responsáveis pelo fornecimento da infra-estrutura tecnológica, pela plataforma na qual o AVEA estará sobreposto. Devem garantir o funcionamento e a manutenção dos equipamentos e softwares utilizados, bem como os links de rede, servidores, bancos de dados etc.

**Equipe Jurídica:** Esta equipe apóia o gestor em assuntos relacionados aos aspectos jurídicos, como por exemplo, contratos e termos de aceitação para vinculação de vídeos, materiais e imagens no ambiente virtual.

Para Alves e Lopes (2009) a figura abaixo apresentada busca ilustrar 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 à distância: processos de gestão e componentes fundamentais.**  
 Fonte: Alves e Lopes (2009)

Em se tratando de planejamento em EAD não se pode deixar de observar que existem pessoas descrentes neste tipo de educação e que questionam a EAD alegando que a mesma visa à redução de custos com a educação. Porém as políticas públicas vêm apoiando programas nacionais de cursos de graduação e de pós-graduação a fim de superar este desafio.

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 a uma realidade, para transformá-la. Para ele, o planejamento envolve a elaboração, a execução e a avaliação, em um processo continuamente reflexivo, em espiral, na ação-reflexão coletiva. É este processo que caracteriza sua natureza educativa. Essa visão do planejamento, considerada “libertadora” pelo autor, se contrapõe à visão tradicional, linear, centralizada na figura de um especialista e na autoridade funcional.

Nesse sentido, 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 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 para aprendizagem e não de dificultá-lo. Para Panobianco (2005) a combinação de diversos métodos, técnicas e ferramentas de gestão têm sido consideradas 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, as melhores práticas nos processos de ensino e aprendizagem a distância, melhores práticas em gestão as concepções epistemológicas e ainda controle e avaliação dos projetos. Assim a metodologia de ensino deve possibilitar uma aproximação entre o aluno e o professor/tutor através de materiais e textos fáceis de serem entendidos e internalizados pelos alunos a fim de atenuar as distâncias físicas entre os mesmos.

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 Ausubel apud Pozo(1998), 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 freqüente 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, pois se considera primordial a preparação dos mesmos. 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 conhecerem a aplicação pedagógica das tecnologias na prática do professor, para que a qualidade do curso não fique comprometida.

As tecnologias vêm impondo as pessoas adaptarem-se as novas relações de espaço e tempo. E isso destaca a força da Internet nesse contexto e como ela pode realizar a autêntica educação preconizada por Freire (1996) que não deve ser de uma pessoa para outra ou de uma sobre a outra, mas uma com a outra, midiaticizadas pelo mundo. Assim a internet contribui para o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem em rede.

Nesse contexto, surgem alguns questionamentos com relação à criação de ambientes favoráveis à utilização das novas tecnologias como recursos pedagógicos. Como 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 destaca-se a escolha e o planejamento de ambientes virtuais de ensino 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 (AVEA) segundo Dias e Leite (2010, p.92) podem ser definidos como uma sala de aula virtual em 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 à 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 podem existir paralelamente aos ambientes vivenciais concretos e que se abrem para a criação de espaços educacionais radicalmente diferentes.

### **3 METODOLOGIA**

Para elaboração deste trabalho realizou-se inicialmente um levantamento das bibliografias e artigos disponíveis sobre os temas, Educação a distância e Planejamento e Gestão em EAD.

A pesquisa quanto a sua natureza é aplicada e qualitativa, e do ponto de vista de seus objetivos é de caráter explicativo sendo que busca conhecer e entender o planejamento e gestão dos recursos e analisar exemplos para melhor compreensão do tema estudado. Quanto aos procedimentos possui uma abordagem de pesquisa-ação participante, pois segundo os principais aspectos da pesquisa-ação de acordo com Prodanov (apud Thiollent, 1998) isso se dá quando existe uma relação entre a pesquisadora e as pessoas envolvidas na situação investigada. e o objetivo da pesquisa consiste em esclarecer os problemas da situação observada.

Segundo Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa-ação é caracterizada pela resolução de um problema coletivo, onde 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 universo da pesquisa abrange a SEIFAI Sociedade Educacional de Itapiranga, SC e para a coleta de dados foram utilizadas amostras não probabilísticas intencionais de cursos oferecidos à distância, a partir da seleção de um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A técnica de pesquisa foi a observação direta intensiva e a técnica de observação consiste na observação participante.

A pesquisa é de caráter qualitativo, uma vez que descreve a realidade do tema de estudo e baseada em um estudo de caso. O método de estudo de caso consiste no estudo detalhado e profundo de um ou mais objetos. Pode permitir 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 de uma Instituição de Ensino Superior (IES) neste caso a SEIFAI. Tendo como objetivos: Estudar os desafios no planejamento e a gestão de projetos em EAD, a partir da oferta de disciplinas semipresenciais. Analisar a plataforma MOODLE verificando quais as ferramentas disponíveis para gestão dos ambientes virtuais. E ainda, demonstrar como o Planejamento e a Gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento estratégico da Instituição de ensino superior e alinhados com o Projeto Político Pedagógico, visando uma maior interação para oferta de cursos à distância, a partir do relato de inserção da FAI Faculdades na Educação à distância.

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

Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa foram selecionados de acordo com a hierarquia e cargo que ocupam na Instituição e sua relação com o objeto de pesquisa assim distribuídos: um Diretor de Ensino, um coordenador de curso, dois professores, dois profissionais de tecnologia da informação. Todos relacionados com as disciplinas semipresenciais da SEIFAI.

Os instrumentos de pesquisa são observações e entrevistas semiestruturadas para coleta de informações e depoimentos dos envolvidos onde foram consideradas as seguintes

questões: Para direção - Como a oferta de disciplinas semipresenciais está alinhada ao Projeto Pedagógico da Instituição? Quais os desafios da Instituição para oferta de disciplinas semipresenciais? Para os professores: Relate como foi sua primeira experiência nas disciplinas semipresenciais? Quais as diferenças entre ministrar uma disciplina presencial e uma semipresencial? Relate como foi sua primeira experiência nas disciplinas semipresenciais? 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? Para os funcionários administrativos: Quais os desafios de implantação de um ambiente virtual? 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, entrevistas e depoimentos relacionando-as com dados de outras fontes e correlacionando as informações com o referencial teórico sobre o assunto.

#### 4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

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

A seguir destacamos alguns conceitos sobre EAD.

De acordo com o Decreto Nº 5.622/2005 que regulamenta o artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases a educação a distância 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 5.622/2005).

Segundo Niskier, (1993, p. 71) a educação a distância 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, exigida pela separação entre educandos e educadores.

Nos últimos anos muitas instituições de ensino superior vêm aderindo, planejando e desenvolvendo projetos de cursos a distância.

Segundo Brandão, (2004) a Educação a distância, deve ser oferecida por Instituições especificamente credenciadas pela União e goza de tratamento diferenciado onde as normas para produção, o controle, avaliação e a autorização para sua implementação cabe 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 na Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. O art. 80 da referida Lei deixa claro o incentivo a abrangência e amplitude desejados por parte dos órgãos governamentais para programas de educação à distância 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 OAB, respectivamente.

#### **4.1 INSERÇÕES DA SEIFAI NA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.**

O primeiro contato da SEIFAI com a Educação à distância 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, secretaria e a Uniasselvi em contrapartida devolveu 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 FAI deu início a seu primeiro projeto na educação à distância. 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 4.059/04 que permite que 20% da carga horária total para cursos de graduação, reconhecidos pelo MEC, possa ser oferecida à distância.

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

Uma vez estabelecidos os princípios a equipe diretiva da faculdade buscou instrumentalizar-se para implantação do primeiro projeto de EAD. E 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 aconteciam nas sextas-feiras, utilizando um *software* de comunicação síncrona, denominado *MSN Messenger* que permite a comunicação entre pessoas através de conversas instantâneas pela Internet. Assim os alunos tiravam as suas dúvidas em relação aos conteúdos da disciplina e da apostila com professor.

Este modelo de oferta não atendeu as 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 desta constatação partiu-se para um novo estudo de ferramentas que poderiam auxiliar na oferta de disciplinas semipresenciais.

Neste momento entendeu-se que era necessária outra forma de interação com os alunos matriculados nesta modalidade e partiu-se para a busca de uma ferramenta que viesse de encontro a esta necessidade. Identificou-se que o MOODLE seria a opção mais adequada no momento, pois, estava presente na maioria das faculdades pesquisadas. Outro fator determinante para a seleção do MOODLE foi o fato do provedor de internet da SEIFAI disponibilizar gratuitamente a hospedagem do software.

##### **4.1.1 Projeto 1**

No início do segundo semestre do ano de 2010 realizou-se a primeira experiência de oferta de uma disciplina semipresencial utilizando o AVEA. A disciplina selecionada foi a disciplina de Filosofia para o curso de Administração com 60 alunos matriculados.

Primeiramente a direção de ensino juntamente com o coordenador do curso selecionou a disciplina que seria oferecida. Então o professor foi comunicado. Neste momento não existia

uma equipe responsável pelo AVEA. Então se instituiu 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. O professor também ficou responsável por acrescentar os materiais de acordo com as semanas dos encontros semipresenciais.

A disciplina foi organizada da seguinte forma: dezesseis encontros semipresenciais e quatro encontros presenciais, sendo dois destes para a realização das avaliações e dois de aulas presenciais.

Havia uma preocupação muito grande por parte de todos envolvidos no processo, pois, já haviam ocorrido problemas com a oferta da primeira disciplina semipresencial que utilizava apenas o Messenger como meio de comunicação. Além de problemas externos da faculdade como, por exemplo, a falta de acesso a internet por parte dos alunos.

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.

#### **4.1.2 Projeto 2**

No primeiro semestre do ano 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 a oferta de disciplinas semipresenciais.

Inicialmente fez-se uma avaliação do projeto 1 onde 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

Falta de pessoas na equipe para auxiliar os acadêmicos e professores

Assim se pensou em reestruturar a equipe de pessoas para atender aos acadêmicos de uma maneira mais efetiva.

A nova equipe de apoio foi definida conforme segue:

Professor – responsável pela disciplina, interação com os alunos e elaboração dos conteúdos.

Coordenador Semipresencial – responsável por toda a equipe e ambiente relacionados com as disciplinas semipresenciais. Criação dos cursos, organização do ambiente, ferramentas, capacitação de professores e acadêmicos.

Coordenador de Curso – responsável por acompanhar os conteúdos trabalhados pelo professor na disciplina e acompanhar os alunos do seu respectivo curso.

Tutor – ao tutor coube a responsabilidade de auxiliar os acadêmicos na realização das atividades propostas pelo professor e ainda auxiliar os professores no AVEA para postagem de materiais, criação de fóruns, chats, etc.

Funcionário do NTI – responsável por instalar os programas necessários para que os acadêmicos e professores tenham acesso a internet, arquivos em *.pdf*, vídeos, 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 convidados a participarem de uma capacitação de quatro horas para se familiarizarem com o AVEA semelhante a realizadas 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 e como os alunos deveriam proceder para utilizarem o AVEA. Disponibilizou ainda um endereço de email para que os alunos informassem as dúvidas e problemas.

A professora da disciplina elaborou todo o conteúdo da disciplina antes da disciplina ter início, facilitando a organização dos materiais por parte do tutor nas disciplinas semipresenciais.

O coordenador de curso recebeu uma senha de acesso a disciplina para monitorar as atividades da disciplina e dos alunos no AVEA.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento, a gestão e a implantação de cursos na modalidade de EAD devem considerar muitos agentes, entre eles se pode citar: 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 da equipe de trabalho como um todo.

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

Mesmo percebendo que devem ser realizadas adequações a forma atual de gestão, a ideia é que a Instituição 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 para os próximos projetos da Instituição de oferta de disciplinas semipresenciais.

A Instituição não apresenta um processo de planejamento totalmente estruturado para oferta de disciplinas semipresenciais, porém, podem-se inferir algumas etapas de acordo com os documentos e entrevistas realizadas que são: seleção da disciplina, seleção do professor, desenvolvimento do ambiente e acompanhamento das atividades.

Quando ao segundo objetivo da pesquisa: Analisar a plataforma MOODLE verificando quais as ferramentas disponíveis para gestão dos ambientes virtuais. O mesmo demonstra boas opções e isso fica claro na ferramenta de visualizações de acesso aos *chats*, fóruns e demais atividades tanto por professores quanto por alunos.

O aprendizado adquirido pela Instituição com os Projetos 1 e 2 identificou o MOODLE como um AVEA muito completo capaz de atender plenamente as necessidades da Instituição sendo de fácil instalação e manutenção. E as melhores ferramentas de interatividade os fóruns e chats e uma maior facilidade de uso por parte dos acadêmicos da ferramenta Fórum. 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, que a pesquisa apontou melhorias no que diz respeito ao seu terceiro objetivo: demonstrar como o Planejamento e a Gestão em EAD devem ser integrados ao planejamento estratégico da Instituição de ensino superior e alinhados com o Projeto Político Pedagógico, visando uma maior interação para oferta de cursos à distância, a partir do relato de inserção da FAI Faculdades na Educação à distância. E que devem ser consideradas no planejamento e gestão das próximas disciplinas semipresenciais como, por exemplo, a

necessidade de 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 projetos. Os coordenadores de curso já foram comunicados e estão definindo as disciplinas que serão oferecidas de forma semipresencial, e 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, pois, os mesmos serão ampliados com relação ao número de horas.

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

## 6 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**. SãoPaulo: 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, Mathias. **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, Maria Cândida (Org). **Educação a distância: fundamentos e práticas**. Campinas, SP: Unicamp / NIED, 2002.
- MORAN, José Manuel. 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, José Manuel. **Avaliação do Ensino Superior a Distância no Brasil**. Site do autor - Disponível em: <<http://www.eca.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, Oreste. **Educação à distância e a Globalização, desafios e tendências**. Cuiabá: UFMT, 1998.
- PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Cesar Ernani. **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)** Brasília: 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.