

SEIS COMPETÊNCIAS ESSENCIAS DA DOCÊNCIA ONLINE INDEPENDENTE

05/05/2007

Leonel Tractenberg

EBAPE/FGV e NUTES/UFRJ, leonel.tractenberg@fgv.br

Régis Tractenberg

Livre Docência Tecnologia Educacional, regis@livredocencia.com.br

Categoria B – Conteúdos e Habilidades

Setor 5 - Educação Continuada em Geral

Natureza B - Descrição de Projeto em Andamento

Classe 2 – Experiência Inovadora

Resumo

Docente online independente é aquele professor que cria, divulga e oferece de forma autônoma os seus cursos a distância ou semi-presenciais com o apoio das tecnologias de informação e de comunicação (TICs). Por meio das TICs, das redes e dos conhecimentos, cada vez mais disseminados e acessíveis, as possibilidades dessa atividade são ampliadas tornando-a uma alternativa profissional cada vez mais atrativa e viável para um maior número de docentes. A docência *online* independente apresenta, no entanto, diversos desafios. Dentre outros, é uma atividade que requer do professor competências que vão além daquelas necessárias para a docência *online*. O presente trabalho procura identificar e descrever algumas competências essenciais para o sucesso dessa atividade.

Palavras-chave: *competências, docência online independente.*

1. Competências para a docência *online*

O conceito de competência profissional assume múltiplas significações e, atualmente, tem sido objeto de debates por estudiosos da Educação e do Trabalho. Em artigo anterior discutimos brevemente esse conceito [10]. Para os propósitos do presente texto consideramos o conceito de competência profissional como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, resultantes do processo de socialização – especialmente da formação educacional e das experiências profissionais e de vida – que convergem para determinados padrões do pensar, do sentir e do agir vinculados a contextos laborais específicos.

Ainda retomando nossa discussão, lembramos que

a literatura de EAD é bastante diversificada ao caracterizar as competências dos docentes *online*. Dependendo do modelo de EAD adotado pela instituição, o papel do agente pedagógico responsável por acompanhar os alunos em sua trajetória de aprendizagem – seja ele denominado educador, professor, tutor, mediador ou facilitador *online* – pode ser encarado de forma distinta. (ibid., p.4)

Ao focalizarmos as competências necessárias para a docência *online*, descrevemos quatro grandes grupos ou áreas de competência, construídos com base nas sínteses realizadas por alguns autores [2] [3] [8] e em nossa prática profissional:

1. **competências pedagógicas** (domínio dos métodos de ensino-aprendizagem) e **técnicas** (domínio do conteúdo);
2. **competências sócio-afetivas** (capacidades de criação de um ambiente interpessoal favorável à aprendizagem);
3. **competências gerenciais** (capacidades de organização e coordenação das atividades e procedimentos relativos ao curso);
4. **competências tecnológicas** (domínio das tecnologias de informação e de comunicação requeridas para a condução das atividades) [10, p.4].

Em uma revisão bibliográfica abrangente, englobando 67 artigos, *papers* e livros de alta relevância publicados entre 1994 e 2000 sobre o tema das competências necessárias ao professor online, Kemshal-Bell [5] categoriza essas competências em três grandes áreas:

1. **Competências tecnológicas.** Envolve o uso adequado de tecnologias de informação e de comunicação, como: fórum, e-mail, *chat*, videoconferência etc.
2. **Competências de facilitação (mediação).** Envolve capacidades de promover e coordenar discussões, construir relacionamentos e ambiente interpessoal positivo e motivador, entre outras.
3. **Competências administrativas.** Incluem capacidades tais como: planejar atividades, administrar o tempo, orientar procedimentos, organizar o trabalho cooperativo dos aprendizes, acompanhar e adaptar as atividades de aprendizagem conforme a necessidade.

O autor destaca que não considerou em sua análise as competências relativas ao domínio dos conteúdos tratados, bem como as habilidades genéricas de docência, a fim de focalizar apenas as competências específicas da docência *online* (ibid.). A partir de tal revisão bibliográfica e categorização, Kemshal-Bell efetuou uma pesquisa junto a professores e aprendizes para identificar quais dessas competências eles consideravam mais importantes. Dentre outros resultados, foram identificados como críticas as habilidades de:

- envolver os aprendizes no processo de aprendizagem *online*;
- fornecer *feedback* rápido e efetivo utilizando as tecnologias disponíveis;
- motivar os aprendizes;
- construir relacionamentos *online*;
- utilizar as tecnologias de forma adequada e competente. [5, p. 61]

Em uma revisão sobre o papel do professor virtual, Tavares [9] destaca que alguns autores não fazem uma separação tão acentuada entre as competências da docência *online* e da docência presencial, a exemplo de Belloni [1] que, segundo aquela autora,

não discute a formação do professor para atuar em EAD de forma separada da questão da formação do professor para atuar no ensino presencial, onde as situações educativas estão cada vez mais mediatizadas. Tal abordagem sugere, por um lado, a existência de competências comuns à atuação do professor nos ambientes presencial e à distância e, por outro, a expectativa de uma crescente incorporação de novas tecnologias de comunicação e informação (usadas na modalidade à distância) à modalidade presencial. [1, p.8]

Para essa autora, a formação de professores deve procurar desenvolver competências pedagógicas, tecnológicas e didáticas (i.e. referentes ao conhecimento do professor sobre sua disciplina), habilitando-os para trabalhar tanto na educação presencial, quanto na semi-presencial e a distância (EAD). A autora destaca que além da função de **professor-tutor**, responsável pela mediação pedagógica dos cursos, o docente pode desempenhar vários outros papéis na EAD, dentre os quais:

- **professor conceptor** (às vezes chamado de professor-conteudista ou de professor-autor);
- **tecnólogo educacional** (também conhecido como designer instrucional);
- **monitor** (que às vezes desempenha papel de facilitador e de suporte técnico).

Assim, podemos pensar o termo “docência online” de modo ampliado para nos referirmos ao conjunto de saberes e de práticas que envolvem essa mediação pedagógica durante a fase de implementação de um curso, mas que podem, também, envolver a atuação docente em fases anteriores (ex.: análise, planejamento / *design* e desenvolvimento) ou posteriores ao mesmo (ex.: avaliação somativa dos materiais didáticos e sistemas educacionais implementados). Contudo, nos lembra Belloni que é nesse momento que ocorre a “transformação do professor de uma entidade individual em uma entidade coletiva” [1, p. 74]. Ou seja, a “função docente” na EAD passa a ser desempenhada por um conjunto de profissionais de áreas distintas, mas com o objetivo comum de planejar e implementar um processo de ensino-aprendizagem efetivo.

Por outro lado, o fato das TICs, das redes e dos conhecimentos serem cada vez mais disseminados e acessíveis possibilita que um único profissional dotado de competências adequadas possa planejar, desenvolver, divulgar e implementar seus próprios projetos de EAD. Isso confronta a noção vigente de que a EAD requer necessariamente o trabalho de equipes multiprofissionais para ser implementada.

A partir dessa noção ampliada de docência *online* podemos construir o conceito de docência *online* independente e pensar as competências necessárias aos profissionais que trabalham nesse modelo.

2. A docência online independente

Já em meados dos anos 70 Michael Moore chamava atenção para o ensino e a aprendizagem independente à distância. Seu modelo, que enfatizava, a autonomia dos aprendizes, a mediação comunicacional e a mudança no papel docente, serviu de base para a elaboração posterior da teoria da distância transacional, um dos pilares teóricos da EAD [6] [7]. Não fazia muito sentido, nem havia instrumentos que viabilizassem a autonomia dos docentes para além das fronteiras das instituições educacionais.

À semelhança do que está ocorrendo com músicos, jornalistas, escritores e de outros trabalhadores do conhecimento que dependiam de instituições intermediadoras, alguns docentes vêm hoje ampliadas suas possibilidades de realizar seu trabalho de forma mais independente e autônoma em relação às instituições educacionais.

Não estamos nos referindo à condição cada vez mais comum de precarização do trabalho docente junto às instituições de ensino, que o transformam em mão-de-obra barata, contingenciável e substituível, desprovida de direitos e de possibilidades de participação na concepção e planejamento do seu próprio trabalho.

Utilizamos a expressão “docência independente” para referirmo-nos à condição em que o docente tem grande autonomia na

autoria do projeto pedagógico e [n]o controle dos meios de desenvolvimento, divulgação, gestão, implementação e avaliação dos seus cursos, bem como a fruição integral dos proventos financeiros gerados. [11, p.2]

Já discutimos a figura do docente independente em outra ocasião [11], mas cabe re-enfatizar algumas ressalvas que fizemos. O termo independência (ou autonomia) refere-se sobretudo a não subordinação dos processos e resultados do trabalho docente a uma instituição educacional reguladora e intermediadora dos serviços educacionais que ele presta aos aprendizes. Quanto mais as decisões, processos e resultados lhe escaparem, quanto mais estiver sujeito ao controle por parte de uma instituição de ensino, empresa ou qualquer outra organização, tanto mais dependente dela será. No limite, a figura do docente independente opõe-se à do professor-horista, “proletário” subordinado à instituição de ensino, que não é chamado a participar da elaboração projeto pedagógico dos cursos, não decide sobre seus conteúdos, materiais didáticos, atividades e formas de avaliação, e cuja função é simplesmente a de executar o que foi determinado no “programa” curricular.

Docente *online* independente é aquele professor que cria e oferece os seus cursos a distância ou semi-presenciais de forma autônoma, com o apoio das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) (ibid., p. 3).

Se a docência independente representa uma possibilidade a mais de atuação do professor, ampliando o seu mercado de trabalho e remuneração, é por meio das TICs, das redes e dos conhecimentos, cada vez mais disseminados e acessíveis, que as possibilidades dessa atividade são ampliadas, tornando-a uma atividade cada vez mais atrativa e viável para um maior número de pessoas.

Entre as vantagens da docência *online* independente, em comparação com a docência independente presencial, podemos mencionar: a flexibilidade

de horário e local de trabalho do professor; a grande quantidade de recursos de informação e *softwares* (inclusive softwares livres e serviços gratuitos como blogs, listas de discussão etc.) disponíveis na Internet; a facilidade de distribuir conteúdos hiperlinks; as vantagens da interação síncrona e assíncrona com os aprendizes; a possibilidade de atender a um público amplo e geograficamente disperso.

Contudo, a docência *online* independente também tem suas dificuldades. Entre outras, é uma atividade que requer do professor competências que vão além daquelas necessárias para a docência *online*.

3. Competências para a docência *online* independente

Partindo das revisões citadas sobre competências da docência *online*, relacionamos seis grupos de competências que consideramos essenciais para o exercício dessa atividade, a saber: competências 1) técnicas; 2) de empreendedorismo; 3) de planejamento pedagógico; 4) de mediação pedagógica; 5) tecnológicas; e 6) gerenciais.

Solicitamos também a três profissionais que trabalham como docentes *online* independentes que preenchessem um questionário que teve por objetivos detalhar cada uma dessas competências, identificar outras que pudessem estar fora da nossa classificação e investigar motivações, vantagens e desvantagens percebidas nessa modalidade de trabalho.

Como mostra a Tabela 1, os professores encontram-se em momentos diferentes de suas carreiras como docentes online independentes. O primeiro possui larga experiência e grande número de alunos atendidos, enquanto o segundo encontra-se numa etapa intermediária. Já a terceira iniciou suas atividades faz pouco tempo.

	Docente 1 (D1)	Docente 2 (D2)	Docente 3 (D3)
Tempo de trabalho como docente online independente	10 anos	3 anos	1,5 ano
Tipos de curso que oferece	Diversos cursos na área de Educação a Distância	Cursos sobre Design Instrucional	Curso sobre a plataforma Moodle
Número aproximado de alunos atendidos	9.000	500	120

Tabela 1. Perfil dos docentes online independentes consultados.

Quanto às motivações para optar por essa forma de trabalho e às vantagens percebidas nessa modalidade destacam-se o retorno financeiro, a autonomia profissional e a flexibilidade quanto ao tempo e local de trabalho. Quanto às desvantagens, figuram questões burocráticas como o gerenciamento das inscrições e pagamentos, e a necessidade permanente de divulgar os cursos oferecidos (ver Tabela 2).

	Docente 1 (D1)	Docente 2 (D2)	Docente 3 (D3)
Motivo para trabalhar como docente online independente	“Porque se mostrava a maneira mais compensadora de desenvolver meu trabalho.”	“Insatisfação com o modelo de trabalho assalariado e a subordinação a chefes e clientes. Retorno financeiro. Possibilidade de morar em outro país e continuar trabalhando na área de educação voltada para o Brasil.”	“Oportunidade de mercado (demanda), Bom retorno financeiro, Prazer na tutoria on line (realização profissional).”
Vantagens que vê na docência online independente	“A liberdade e flexibilidade de decidir quando, como e o que vou trabalhar.”	“Maior retorno financeiro. Liberdade para criar, e adaptar cursos dentro das características em que acredito. Flexibilidade nos horários de trabalho. A possibilidade de trabalhar em casa. A possibilidade de oferecer um atendimento próximo, pessoal e humanizado aos aprendizes, bem como valores mais baixos que aqueles cobrados pelas grandes instituições na área de educação. O reconhecimento dos aprendizes quanto a qualidade dos cursos oferecidos.”	“Autonomia, retorno financeiro, flexibilidade das horas de trabalho, interação com pessoas.”
Desvantagens percebidas na docência online independente	“As dificuldades de divulgar e tornar mais conhecidos os cursos que ofereço.”	“O desafio do investimento em um negócio próprio, sem muitos referenciais à disposição. A necessidade de lidar com os controles dos processos de inscrição e pagamento, bem como aspectos do uso de tecnologia: manutenção de hardware, <i>backups</i> , configuração de servidores etc. A necessidade de divulgar permanentemente os serviços oferecidos.”	“Necessidade de controlar a parte administrativa sozinho (controle de pagamentos, de inscrições, emissão de boletos, etc).”

Tabela 2. Motivações, vantagens e desvantagens percebidas da docência *online* independente.

A seguir apresentamos dentro dos seis grupos de competências, os conhecimentos e habilidades identificados a partir dos relatos dos três docentes (ver colunas assinaladas com “X”). Em cada um desses grupos, destacamos um depoimento ilustrativo.

3.1 Competências técnicas

“Leio livros, artigos e sites sobre tecnologia educacional, acompanho listas de discussão, participo de eventos acadêmicos, experimento com meus próprios cursos, desenvolvo projetos e participo de equipes profissionais na área de educação corporativa e design instrucional.” (Docente 2)

Nesse conjunto compreendemos o domínio dos conhecimentos e habilidades técnicos na área dos cursos oferecidos.

Competências	D1	D2	D3
Manter-se atualizado com a literatura e inovações na área de sua especialidade.	x	x	x
Participar de congressos e encontros.	x	x	
Participar de comunidades online.	x	x	x
Desenvolver projetos em sua área.		x	
Participação em equipes profissionais em sua área.		x	

Tabela 3. Competências relacionadas à qualificação técnica.

3.2 Competências de empreendedorismo

“Procuro identificar através do contato com alunos, através da convivência em comunidades virtuais as lacunas e necessidades que as pessoas desejam ver atendidas ou supridas. Divulgo meus cursos para uma mala-direta de ex-alunos e em comunidades virtuais na Internet.” (Docente 1)

São as competências relacionadas às atividades docentes enquanto empreendimento econômico, mercadológico. Incluem a concepção de cursos, a divulgação e promoção junto ao seu público-alvo.

Competências	D1	D2	D3
Identificar lacunas e necessidades de aprendizagem que as pessoas desejam ver atendidas.	x	x	
Divulgar cursos através de mala direta entre ex-alunos.	x		
Divulgar cursos através de sistemas de anúncios online.		x	x
Divulgar cursos através de comunidades na Internet.	x	x	x
Estabelecer parcerias com outros docentes online independentes para a divulgação mútua de cursos.		x	
Dar atenção especial à identidade visual do ambiente online dos cursos (logomarca, padronização de cores e fontes etc.)			x
Adotar linguagem cordial e profissional na comunicação por e-mail com potenciais clientes.			x
Ter motivação para a docência <i>online</i> independente.			x
Ter disciplina.			x
Ter gosto por inovações.			x

Tabela 4. Competências relacionadas ao empreendedorismo.

3.3 Competências de planejamento pedagógico

“Utilizo a metodologia do Design Instrucional, e sigo um estilo minimalista quanto ao uso de tecnologias, recursos pedagógicos e estéticos.” (Docente 2)

Por planejamento pedagógico entendemos o desenho, desenvolvimento, e avaliação dos resultados obtidos com determinado curso ou sistema educacional implementado.

Competências	D1	D2	D3
Dialogar com equipe própria de colaboradores.	x		
Ouvir os alunos.	x		
Aplicar testes, questionários e solicitar relatórios dos participantes sobre sua aprendizagem, bem como suas impressões quanto aos elementos de um curso online.	x	x	x
Seguir a metodologia do Design Instrucional.		x	x
Adotar estilo minimalista quanto ao uso de tecnologias, recursos pedagógicos e estéticos.		x	

Tabela 5. Competências relacionadas ao planejamento pedagógico.

3.4 Competências de mediação pedagógica

“Dinamizo a interação coletiva nas turmas, a discussão, o debate, estimo a troca de idéias entre os participantes, interajo com os alunos individual ou coletivamente, dou minhas contribuições para as discussões, avalio os alunos, observo sua participação, vou atrás dos mais silentes, os aprendizes vicários.” (Docente 1)

Trata-se da capacidade de mediar, tutorar, facilitar e/ou moderar, promovendo e organizando a interação e a realização das atividades de aprendizagem durante o curso.

Competências	D1	D2	D3
Dinamizar a interação coletiva em fóruns de discussão através de debates e troca de idéias entre os participantes de um curso.	x	x	x
Interagir individual e coletivamente com os aprendizes.	x		
Contribuir com discussões.	x		
Avaliar alunos.	x		
Observar a participação dos alunos.	x		
Fazer contato com os alunos silenciosos para incluí-los nas interações.	x		
Orientar projetos individuais ou em grupo.		x	
Incentivar os participantes de um curso quanto ao desenvolvimento de seus projetos.		x	
Dar retorno sobre tarefas realizadas.		x	x
Acompanhar o desenvolvimento de protótipos.			x
Responder dúvidas.			x
Oferecer sugestões			x

Tabela 6. Competências relacionadas à mediação pedagógica.

3.5 Competências tecnológicas

“Uso Macromedia Captivate para gerar apresentações interativas, Open Office para gerar PDFs e os próprios recursos de autoria do Moodle para materiais e atividades. Uso recursos de interação da própria plataforma (fórum, mensagens) para comunicar-me com os alunos.” (Docente 3)

As competências tecnológicas se referem ao domínio das ferramentas de TI necessárias para planejar, desenhar e implementar o curso, contatar alunos, cadastrar turmas etc.

Competências	D1	D2	D3
Utilizar e-mail.	x		
Navegar e utilizar recursos na web.	x		
Criar sites com sistemas gestores de conteúdos.		x	
Criar salas de aula com ambientes virtuais de aprendizagem.		x	
Utilizar programas de FTP.		x	
Saber criar e diagramar páginas básicas para a web.		x	
Utilizar planilhas de cálculo como o MS Excel.		x	
Utilizar interfaces de administração para sites de anúncios online.		x	
Operar contas próprias via <i>Internet Banking</i> .		x	
Usar editores de apresentações interativas como o Macromedia Captivate.			x
Gerar documentos em PDF.			x

Utilizar os recursos de autoria de LMS como o Moodle.			x
Utilizar os recursos de interação de LMS. Por exemplo, fórum de discussão, e mensagens instantâneas.			x
Facilidade para lidar e aprender sobre novas tecnologias.			x

Tabela 7. Competências relacionadas ao domínio das tecnologias.

3.6 Competências gerenciais

“As turmas podem ser normais (conforme cronograma - 3 turmas por ano) ou sob demanda (turmas especiais para empresas). (...) Criação de planilha com nome de alunos e marcação sobre quitação de pagamento. (...) A Cada boleto pago sou notificada ou posso ver relatório do sistema (...) Na véspera de início do curso, envio manual de e-mail de boas vindas com senha e instruções de acesso ao curso a todos que se inscreveram, independente de terem pago ou não. (...) Eu mesma faço a gestão do ambiente. A cada turma é criado um curso novo, e a turma anterior recebe o nome acrescido de “Mês-Ano”, porque os alunos ainda permanecem com acesso por 30 dias após o fim do curso. (...) Não gero certificados, mas avaliações pessoais sobre todos os temas abordados no curso, num relatório sucinto sobre aproveitamento (...)” (Docente 3)

São as competências para a administração de inscrições, pagamentos, cadastramento de turmas, orientação de alunos quanto aos procedimentos burocráticos e técnicos do curso, geração e envio de certificados etc.

Competências	D1	D2	D3
Criar site informativo para o recebimento de inscrições.	x	x	
Emitir certificados digitais por e-mail.	x		
Fazer-se presente nos ambientes virtuais dos cursos.	x		
Seguir o planejamento definido para a implementação dos cursos.	x		
Exportar dados de formulários online para planilhas digitais.		x	
Organizar turmas e controlar pagamentos através de planilhas digitais.		x	
Preparar, imprimir e enviar certificados pelo correio.		x	
Utilizar sistemas de cobrança online para emissão de boletos bancários.			x
Enviar e-mail de boas vindas com senhas e instruções de acesso ao curso.			x
Contatar alunos sobre pagamentos.			x
Gerenciar controles de pagamentos.			x
Excluir alunos inadimplentes.			x
Gerir ambientes virtuais de aprendizagem.			x

Tabela 8. Competências relacionadas à gestão do curso.

4. Conclusão

A divisão dos grupos de competências proposta conseguiu abarcar de maneira satisfatória os conhecimentos e habilidades descritos pelos docentes consultados. Embora este seja um estudo de caráter exploratório e que, portanto, precisa ser aprofundado por meio de levantamentos mais abrangentes, as competências descritas já permitem identificar mais claramente as diversas exigências e os desafios desse novo campo de trabalho docente.

5. Referências

- [1] BELLONI, M. L. Educação a Distância. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.
- [2] BERGE, Z.L. (1995). Facilitating Computer Conferencing: Recommendations From the Field. *Educational Technology*, v.35, n.1, 22-30. Disponível em versão modificada: http://www.emoderators.com/moderators/teach_online.html Acesso em: 01/05/2007
- [3] COLLINS, M. & Z.L. BERGE. Facilitating interaction in computer mediated online courses. FSU/AECT Distance Education Conference, Tallahassee FL, Junho, 1996. Disponível em: <http://www.emoderators.com/moderators/flcc.html> Acesso em: 01/05/2007
- [4] INTERNATIONAL BOARD OF STANDARDS FOR TRAINING, PERFORMANCE AND INSTRUCTION (IBSTPI). Domínios, Competências e Padrões de Desempenho do Design Instrucional (DI). Tradução de Hermelina P. Romiszowski. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*, v.1, n.1. Associação Brasileira de Educação a Distância. Disponível [neste link](#). Acesso em 05/05/2007.
- [5] KEMSHAL-BELL, G. The online teacher. Final Report prepared for the Project Steering Committee of the VET Teachers and Online Learning Project, IDAM, ESD, TAFENSW, Department of Education and Training, TAFE NSW, Austrália, 2001. Disponível em: http://nw2001.flexiblelearning.net.au/01_attending/papers/1_1Kemshal_Bell.pdf Acesso em: 01/05/2007
- [6] MOORE, M. Theory of transactional distance. In: KEEGAN, D. (Ed.) *Theoretical principles of distance education*. London: Routledge, 1996.
- [7] MOORE, M. Toward a theory of independent learning and teaching. *Journal of Higher Education*, v.44, n.12, dez. 1973.
- [8] PALLOFF, R.M. & K. PRATT. *Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- [9] TAVARES, K.C.A. O Professor virtual: reflexões sobre seu papel e sua formação. Artigo publicado em 2001. [Online] Disponível em: <http://www.lingnet.pro.br/papers/eadprof.htm> Consultado em 12/11/2006.
- [10] TRACTENBERG, L.; PEREIRA, M.; SANTOS, E. Competências para a docência online: implicações para a formação inicial e continuada dos professores- tutores do FGV Online. Artigo apresentado no XII Congresso Internacional da Associação Brasileira de Educação a Distância, Salvador, BA, 2005
- [11] TRACTENBERG, R.; TRACTENBERG, L. The advantages of independent online teaching: an experience report. Artigo apresentado no 22nd International Congress of Distance Education. Rio de Janeiro, outubro, 2006.

Nome do arquivo: 552007113218PM.doc
Pasta: C:\ABED\Trabalhos_13CIED
Modelo: C:\Documents and Settings\Marcelo\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: A MENTORIA COMO ESTRATÉGIA PARA MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOCENTES NO PROGRAMA FGV ONLINE
Assunto:
Autor: edmea
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 5/5/2007 22:47:00
Número de alterações:9
Última gravação: 5/5/2007 23:27:00
Salvo por: RT
Tempo total de edição: 40 Minutos
Última impressão: 24/8/2007 17:53:00
Como a última impressão
Número de páginas: 10
Número de palavras: 4.075 (aprox.)
Número de caracteres: 22.008 (aprox.)