

TECENDO UM PLANO DE GESTÃO PARA O PROJETO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA EXPERIÊNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Maio 2008

Adriana Aparecida de Lima Terçariol - Universidade Camilo Castelo
Branco/UNICASTELO - adrianaatercariol@hotmail.com

Elizabete Briani Macedo Gara - Universidade Camilo Castelo - Branco/UNICASTELO -
betebriani.massad@gmail.com

Paulo Cristiano de Oliveira - Universidade Camilo Castelo - Branco/UNICASTELO -
oliveirapco@yahoo.com.br

Rita de Cássia Caparroz Pose Belmudes - Universidade Camilo Castelo
Branco/UNICASTELO - ritabelmudes@gmail.com

Valdemir Gonçalves - Universidade Camilo Castelo - Branco/UNICASTELO -
valdemir.goncalves@uol.com.br

Categoria: A - Estratégias e Políticas

Setor Educacional: 3 - Educação Universitária

Natureza do Trabalho: B - Descrição de Projeto em Andamento

Classe: 2 - Experiência Inovadora

RESUMO

Este artigo apresenta o delineamento do plano de gestão do projeto de implementação das ações desenvolvidas na modalidade a distância no contexto da Universidade Camilo Castelo Branco/UNICASTELO (SP). Para tanto, apresentamos duas dimensões lógicas e necessárias, que sustentam este plano, a saber: Gestão Pedagógica e Gestão Técnico-Administrativa. Com o artigo pretende-se fomentar a troca de experiências entre as Instituições de Ensino Superior, no que tange à temática de Estratégias e Políticas Institucionais para EaD.

Palavras Chave: Gestão; Educação a Distância; Educação Superior;

1 INTRODUÇÃO

A expansão do setor educacional está relacionada ao aumento da demanda do mercado por profissionais cada vez mais qualificados [3]. Por esta razão, a cada dia o número de alunos na Educação Superior cresce de forma significativa. Neste contexto, a Educação a Distância (EaD) encontra-se também em expansão, uma vez que se caracteriza como uma modalidade educativa que favorece a ampliação de oportunidades à formação superior com qualidade e de forma flexível [9]; [10]; [11]; [17].

Além do aumento da demanda pela procura ao Ensino Superior, outro motivo que impulsiona o crescimento da EaD são os investimentos na área. De acordo com informações divulgadas pela ABED, os investimentos na atividade devem crescer a uma média de 40% ao ano até 2010 e somar R\$ 3 bilhões nesse período, sendo que “os gastos nessa área por empresas e escolas envolvendo desde treinamento de funcionários, cursos rápidos, até graduação e pós-graduação somaram R\$ 470 milhões de 1999 até 2005” [1].

É importante salientar também que o elevado número de cursos a distância atualmente implementados deve-se ao fato do surgimento, em 2006, do projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB) pelo Ministério de Educação e Cultura. No contexto deste projeto a oferta de cursos de graduação a distância ocorre pela criação de pólos municipais em parceria com universidades federais. Sua principal finalidade é contribuir para a formação de professores com ensino superior.

A valorização das possibilidades que a EaD oferece para a expansão de uma Educação, em nível superior de qualidade a todos, articulada ao uso de recursos tecnológicos, vem ao encontro do que é exigido pelo artigo 62 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Este artigo motiva a comunidade acadêmica a reconhecer na modalidade de EaD uma oportunidade para as atuais necessidades de formação profissional, favorecendo as Universidades e Centros de Formação (Institutos de Ensino Superior – IES) implementar iniciativas que minimizam esses problemas.

No contexto atual, inúmeras são as legislações que prevêm o crescimento da EaD - em vários níveis de ensino. Esta modalidade educativa constitui-se como uma possibilidade para a mudança do velho paradigma cujo enfoque ainda está voltado para a transmissão de informações [3]. Ao contrário, num paradigma mais emergente, os diferentes recursos tecnológicos têm sido amplamente utilizados, de forma integrada, nos diferentes níveis de ensino, favorecendo a construção de um currículo mais dinâmico, significativo e contextualizado [16].

Além disso, uma vez integrados, esses recursos tecnológicos permitem que o aluno desenvolva competências e habilidades essenciais para sua atuação no mundo do trabalho. Por essas e outras razões, a educação a distância passou a ser vista como uma alternativa educacional muito promissora para o contexto atual brasileiro. No entanto, para que um projeto de EaD tenha sucesso e realmente alcance os objetivos e metas traçadas, torna-se fundamental delinear um plano de gestão, fundamentado numa visão sistêmica coerente com a complexidade desta modalidade educativa [14]; [15]; [4]. Neste modelo de gestão sob o enfoque sistêmico:

[...] “as organizações são tratadas como sistemas e qualquer inovação (tecnicamente: emergência) é

considerada mudança no estado do sistema. Tal modelo busca a interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, partindo do princípio de que toda organização se relaciona com o ambiente e com os demais sistemas, com os quais troca energia, matéria e informação” [18].

A partir desse cenário, objetiva-se com o desenvolvimento deste artigo delinear o processo considerado no plano de gestão do projeto de implementação das ações desenvolvidas na modalidade a distância no contexto da Universidade Camilo Castelo Branco/UNICASTELO (SP).

2 Aspectos gerais do Plano de Gestão

Como forma de estabelecer uma estrutura capaz de consolidar o gerenciamento dos cursos organizados na modalidade a distância, propomos a criação de um Plano de Gestão, integrando agentes da área de tecnologia e educação [7] numa perspectiva interativa, cada qual colaborando para a ação do outro.

A criação do referido plano visa produzir respostas condizentes às necessidades típicas de um curso de tal envergadura, cuja demanda exige atuações adequadas na área de pessoal, suporte tecnológico, materiais e demais tópicos convergentes da própria natureza do curso.

Cabe ressaltar, no entanto, a importância de um planejamento adequado, e, neste aspecto em especial, a definição de um Plano de Gestão possibilita uma visão mais ampla de todo o processo. Além disto, a adoção de uma visão mais voltada ao trabalho em equipe, favorece aos professores, gestores, profissionais da área tecnológica e outros possíveis agentes do projeto a possibilidade de complementarem suas idéias e ações que, bem focadas, poderão contribuir para melhores resultados, para todos os sujeitos envolvidos, incluindo a instituição e os alunos que, por ventura, vierem a ingressar nesta modalidade de ensino.

Sob o processo de gestão recai certa complexidade [5], já que se torna necessário considerar o perfil do público a ser atendido, os custos, o tempo de duração dos cursos, quantidades de encontros presenciais, recursos humanos, entre outros aspectos.

Salienta-se que essa modalidade difere do ensino presencial, convencional, razão por que podemos nos referir a ela como uma rede, composta por equipes multidisciplinares, tecnologia, materiais, sistemas de avaliação, comunicação, recursos financeiros, etc. [20].

Por esta razão, é importante considerar o Plano de Gestão de um projeto a distância numa perspectiva integradora, o que nos faz pensá-lo sob duas dimensões lógicas e necessárias, a saber: **Gestão Pedagógica** e **Gestão Técnico-Administrativa**.

Uma vez definidas as dimensões, sua reflexão nos permitirá compreender que a UNICASTELO não iniciou o projeto de EaD de forma empírica e difusa, mas o estabeleceu de forma planejada. Sendo assim, encontra-se em condições de cumprir aquilo a que se propôs, adotando uma estrutura de gestão que reúne as condições necessárias para a implementação e acompanhamento das atividades desencadeadas na modalidade a distância nos diferentes níveis de ensino (Graduação, Pós-Graduação e Extensão).

Ao adotarmos uma visão sistêmica em relação ao processo de gestão do projeto de EaD, buscamos atuar de forma a coordenar, orientar e executar

atividades, visando atingir um objetivo comum a todos os sujeitos envolvidos nas ações desencadeadas a distância. Uma vez mobilizados por esses objetivos compartilhados, os sujeitos criam automaticamente um modelo de referência para os cursos a serem organizados.

Diante deste cenário, passemos agora ao detalhamento da estrutura do Plano de Gestão e a uma maior percepção dos objetivos de cada um de seus itens.

3 - Gestão Pedagógica

Compondo a Gestão Pedagógica temos as Etapas e Atividades do Curso, Apoio à Aprendizagem, Redes de Comunicação e Avaliação, conforme será apresentado a seguir:

3.1 Etapas e Atividades do Curso

As etapas básicas para a implementação de um curso na modalidade a distância são basicamente cinco, a saber: Planejamento, Design, Produção, Aplicação/Gerenciamento, Avaliação. Como forma de melhor compreendê-las, passamos a caracterizá-las:

3.1.1 Planejamento

Nesta etapa o foco recai sobre todo o processo de planejamento do curso, sendo definidas as estratégias acadêmicas que serão aplicadas. Trata-se, portanto, de um momento em que os principais agentes envolvidos no estabelecimento do curso reúnem-se para traçar diretrizes; avaliar todos os procedimentos que devem ser adotados nas diversas fases do curso; definir o material que será utilizado; os recursos; métodos de avaliação; recursos humanos; parte técnica, etc. Esta etapa não pode se resumir em apenas uma reunião, pois a complexidade de um curso dessa estrutura implica muitos assuntos a serem pensados e resolvidos ao longo do planejamento. Nas reuniões é imprescindível a presença dos educadores, para que possam conhecer e reconhecer o projeto do curso, tirar suas dúvidas, emitir sugestões e definir os materiais que serão utilizados. Na fase do planejamento, enfim, os problemas, as dúvidas, as sugestões, as definições de quando, como e por que fazer deve ser pensado para que, ao se avançar para o próximo estágio, todos saibam exatamente seu papel e como desempenhá-lo.

3.1.2 Design

Uma vez elaborado o planejamento do projeto de EaD a ser implementado, faz-se necessário definir o design instrucional dos conteúdos, considerando os diferentes meios adotados para a sua viabilização. Nesta fase o objetivo é conhecer os recursos tecnológicos que serão utilizados em um determinado curso, analisando o seu potencial, suas ferramentas e como manuseá-las. A partir disso, busca-se a melhor forma para definir a identidade visual do curso, considerando as especificidades dos recursos que permitirão o seu acesso, bem como sua sintonia com os objetivos que se pretende alcançar. Além disso, vale lembrar que o design instrucional “é uma prática de significação de novas realidades, potencialmente criativa e inovadora; uma prática heterogênea de resolução de problemas, envolvendo contextos específicos muito diversificados e sujeitos históricos” [6]. De acordo com o autor, podemos dizer, então, que os diferentes elementos visuais e textuais que

integram os conteúdos de um curso a distância precisam favorecer o desencadeamento de uma rede de significados, processos interpretativos e interatividade. Para tanto, “é importante que o design instrucional produza princípios de organização, hierarquia de informação, estrutura e equilíbrio do projeto visual” [19]. Outro fator importante, que não pode ser desconsiderado, é a necessidade de revisão do design gráfico, realizada com base nas informações emitidas pelos sujeitos que interagiram com o conteúdo e pelos retornos das avaliações.

3.1.3 Produção

Trata-se de um estágio fundamental porque as duas dimensões do curso (pedagógica e tecnológica) se aproximam no sentido de promover a produção e as formas de distribuição e compartilhamento dos materiais didáticos. Importa ressaltar que mesmo a UNICASTELO tendo optado por material impresso, este muitas vezes será articulado com o uso de alguns recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem e na Internet, ampliando assim as possibilidades de acesso a informações e construção de novos conhecimentos pelos alunos. A fase de produção, porém não está limitada ao material que será utilizado no curso, mas envolve também o reconhecimento do ambiente no aspecto da interação. Ou seja, serão testados os processos interativos para que se constate o potencial do projeto para tal. Aliás, é nesta fase que o sistema como um todo é testado em tudo aquilo que disponibiliza para sua utilização.

3.1.4 Aplicação/Gerenciamento

Uma vez definidas as etapas e atividades a serem desenvolvidas para a viabilização de um curso, torna-se essencial que tudo seja coordenado da melhor forma possível, a fim de que o planejado seja desenvolvido eficientemente, da maneira como foi projetado e nos prazos previstos. Para tanto, é importante que os profissionais da área pedagógica e tecnológica estejam atentos no sentido de propiciar a continuidade das operações. Para isso é necessário um monitoramento contínuo e uma resposta rápida a qualquer problema que possa surgir. A correção rápida e eficiente de qualquer tipo de problema poderá significar o sucesso ou fracasso do curso, por isso é fundamental a conscientização e compromisso de todos os membros da equipe multidisciplinar.

3.2 Apoio à Aprendizagem

Estará à disposição dos alunos uma gama de recursos nos quais ele pode encontrar suporte e apoio às atividades acadêmicas. Entre tais recursos podemos destacar as bibliotecas, os laboratórios de informática, a possibilidade de desenvolvimento de atividades em empresas Junior etc. Desta forma, entendemos que o aluno terá uma diversidade de alternativas ao longo de seu curso, que favorecerão seu aprofundamento nos temas propostos. Este apoio, porém, não se restringe aos alunos, mas atinge também o corpo docente que atua na Instituição. Por meio de uma política austera de apoio ao educador, a UNICASTELO criou o Núcleo de Educação a Distância - NEaD que presta orientações quanto ao desenvolvimento de disciplinas e demais atividades *on-line*, sugerindo metodologias, recursos, atividades e propostas de trabalho, além de orientar também a relação professor-aluno. O NEaD tem como

finalidade assessorar o corpo docente nas fases de planejamento, execução e avaliação da disciplina e/ou curso por ele ministrado na modalidade a distância, buscando a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

3.3 Redes de Comunicação

A idéia de rede de comunicação apóia-se na realidade do mundo contemporâneo, interligado por inúmeros recursos de natureza tecnológica que permitem às pessoas interagirem de forma rápida e contínua, encurtando o tempo e pulverizando os limites de natureza geográfica [12].

A UNICASTELO pretende estabelecer uma rede de comunicação eficiente entre todos os envolvidos no projeto de EaD, visando possibilitar um contato em tempo real entre alunos, professores e tutores, e entre tutores e coordenadores, consultores, assistentes etc. Para o estabelecimento dessa rede de comunicações serão disponibilizados todos os recursos hoje existentes para tal, como e-mail, linha de telefone direta, ferramenta de bate-papo, Web Conferência, etc.

3.4 Avaliação

É fundamental que se perceba que os cursos a distância, pelo seu caráter diferenciado e pelos desafios que enfrentam, devem ser acompanhados e avaliados em todos os seus aspectos, de forma sistemática, contínua e abrangente. Uma avaliação constante desses cursos serve para promover sua continuidade, pois dela emergem as deficiências e as possíveis ações no sentido de corrigi-las.

3.4.1 Avaliação da Aprendizagem

Como o processo de avaliação se dará de forma contínua, serão feitos registros que servirão para apontar aos professores, tutores e coordenações o que será necessário fazer para reorientar alunos que apresentem deficiência em algum item em especial.

3.4.2 Avaliação do Material Educacional

O material educacional também precisa ser avaliado. A avaliação desse material leva em conta o grau de relevância para o curso, a acolhida que teve pelos alunos, os conhecimentos que ele propiciou aos alunos construírem, quando de sua aplicação etc. Também entram em jogo os seguintes aspectos: científico, cultural, ético e estético, didático-pedagógico, motivacional às TIC's utilizadas, a capacidade de comunicação, etc.

3.4.3 Avaliação Institucional

O processo de avaliação institucional possibilita uma visão global do curso e aferir o que está caminhando bem, e o que precisa ser melhorado; sugere também a implementação de um sistema cuja avaliação produza efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico. E para que se alcance o sucesso, torna-se fundamental envolver os diversos atores: alunos, professores, especialistas e quadro técnico-administrativo nesta iniciativa.

4 Gestão Técnico-Administrativa

Compondo a Gestão Técnico-Administrativa temos:

4.1 Recursos Financeiros

A UNICASTELO dispõe de um orçamento específico para o projeto ora instituído, que leva em conta as despesas previsíveis e imprevisíveis. Do ponto de vista econômico, tal projeto foi elaborado com base na dimensão tecnológica e pedagógica. São previstas atualizações dos valores por conta de investimentos, visando melhorar o potencial do Projeto de EaD nos diferentes níveis de ensino, com ênfase especial à atualização do ferramental tecnológico e dos recursos humanos.

4.2 Equipe Multidisciplinar

Uma equipe multidisciplinar não é algo previsto apenas para determinada etapa da implementação de um projeto em EaD, pelo contrário, deve ser algo recorrente durante todo o processo, desde seu planejamento até sua execução. Para a existência de um “fator crítico” na busca pela qualidade, que só poderá ser alcançada se forem envolvidas equipes multidisciplinares competentes, atuando na área de educação e tecnologia [8]. No caso da UNICASTELO, atuar de forma multidisciplinar já está previsto em seu PDI: “[...] a organização da UNICASTELO busca integrar e articular os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos e estimular as práticas multidisciplinares”. Em nossa proposta, a equipe multidisciplinar é formada por profissionais da área de educação e tecnologia.

A necessidade do estabelecimento de uma equipe multidisciplinar decorre da existência de áreas distintas a serem atendidas. No plano pedagógico, professores para a elaboração do material didático, professores tutores para acompanhar os alunos no curso, coordenadores para uma organização eficiente ao longo do processo e alunos monitores para auxiliarem no acompanhamento dos alunos. No plano de sistemas, pessoal com capacidade para a instalação, manutenção e o gerenciamento dos programas de natureza tecnológica. Tais atividades não se restringem apenas ao funcionamento, mas também à produção e design de materiais didáticos, funcionamento dos diversos setores do ambiente, assessoria aos tutores em suas dúvidas etc.

4.3 Produção e Distribuição de Materiais

Uma boa gestão deve ter como prioridade também o desenvolvimento e distribuição de bons materiais didáticos. Tais materiais precisam ser previamente definidos, e para isso é necessário providenciar o seu planejamento e sua elaboração com bastante antecedência, de modo que possa ser produzido e analisado em suas características, podendo ser ratificado ou propostas alterações em seu conteúdo, caso haja necessidade. Uma equipe irá trabalhar na elaboração desses materiais, definindo conteúdos e em sintonia a prazos para sua produção, bem como a logística adequada à sua distribuição.

4.4 Tecnologia Empregada

As múltiplas possibilidades oferecidas pelos diferentes recursos tecnológicos adotados em um projeto de EaD enriquecem o processo de ensino-aprendizagem, pois permitem ao aluno transitar por diversos universos

e enxergar o foco de seu estudo sobre diversas perspectivas. De fato, a convergência dos equipamentos e a integração entre materiais impressos e *on-line*, dentre outros, acrescida da mediação dos professores tutores - em momentos presenciais e/ou virtuais – concorre para que se criem ambientes de aprendizagem ricos e flexíveis. Esta associação entre materiais e procedimentos reflete ainda o anseio por um ensino que seja inter/multi/pluridisciplinar, evitando assim que a proposta contida no projeto se revele fragmentada e descontextualizada do projeto de EaD. Com esta gama de recursos de comunicação e informação, a UNICASTELO procura inserir na modalidade a distância um tipo de educação inovadora, flexível e apoiada na diversidade.

4.5 Registros Acadêmicos

Os projetos a distância geralmente adotam estratégias diferenciadas para viabilizar os registros acadêmicos dos alunos. Por esta razão, torna-se importante contemplar no plano de gestão este aspecto, que pode incluir desde o modo como o aluno se inscreve nos cursos de seu interesse, bem como a forma de registro de sua participação efetiva (frequência), incluindo o seu processo de avaliação e sua certificação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento das ações relacionadas à implantação da modalidade a distância na UNICASTELO até o presente momento, permitiu-nos compreender que o pensamento inicial para o começo de um projeto de um curso a distância deve considerar os vários aspectos mencionados neste trabalho, dentre eles: a existência de duas dimensões no processo de gestão - a Gestão Pedagógica e a Gestão Técnico-Administrativa. No modelo concebido pela Instituição, a Gestão Pedagógica envolve Etapas e Atividades do Curso, Apoio à Aprendizagem, Redes de Comunicação e Avaliação. Já a Gestão Técnico-Administrativa inclui a Definição de Recursos Financeiros, a Equipe Multidisciplinar, a Produção e Distribuição de Materiais, a Tecnologia e os Registros Acadêmicos.

Aprendemos também que tais dimensões e seus respectivos desdobramentos apresentam a mesma importância, embora possam ter determinados focos, alternando-se durante o desenvolvimento do projeto. “[...] projetos são empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema” [13].

Outro aprendizado refere-se ao fato de que, da concepção até a avaliação final de um curso a distância, várias informações são manipuladas e servem de base para a definição, planejamento, tomada de decisão ou encaminhamentos dos processos e operações envolvidas.

Entretanto, torna-se fundamental compreender que as fases a serem contempladas para a implantação de um projeto de EaD não devem ser entendidas como uma seqüência linear. Aprendemos que, na prática estes processos podem se intercalar em algumas etapas e ocorrer simultaneamente, da mesma forma que a fase de planejamento não é interrompida quando se começa a fazer a produção, como a fase de avaliação que necessariamente não começa quando o processo todo é terminado.

Além disso, ficou evidente também que a metodologia para a gestão de projetos, deve-se preocupar com uma contínua melhoria de suas fases para que possa se adequar às novas teorias de aprendizagem, tecnologias, mídias e processos mercadológicos do novo meio de comunicação *web*, bem como às condições de acesso às tecnologias, necessidades e demanda dos alunos. Assim, deve ser considerada como um processo que não se encerra com o término de uma turma de um determinado curso, pois dados obtidos durante todo o processo devem ser considerados para retro alimentar as devidas melhorias, nas próximas fases ou nas próximas versões do curso em desenvolvimento.

Sintetizando as “lições” aprendidas com as experiências de EaD desenvolvidas no contexto da UNICASTELO, reforçamos que a construção de um curso a distância deve oferecer “customização” e “flexibilidade” máximas. Isso significa que um projeto demanda necessariamente de combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir seus objetivos. Assim, é preciso prever flexibilidade para privilegiar, por exemplo, várias necessidades, quer sejam do público-alvo, quer sejam operacionais ou quaisquer outras importantes para quem estiver coordenando o processo e, principalmente, para os participantes do curso. Entretanto, o grau máximo dessa flexibilidade não é um dado a priori e deve ser definido em contexto e conforme suas demandas e dinâmicas.

Assim, tanto as fases da vida de um projeto de EaD, como as áreas envolvidas e as pessoas que atuam nas equipes, devem estar conectadas para o trabalho conjunto e a compreensão do que é adequado para a customização do curso e a flexibilidade de suas atividades.

[...] “busca-se, então, uma rede de conexão entre as áreas, onde os diferentes pontos não estão amarrados uns aos outros, mas interligados, cada qual considerando e enriquecendo o processo do outro, a partir do qual os membros da equipe podem dialogar e contribuir para tecer a rede, seja na constituição de cada nó ou nas interligações existentes entre eles, possibilitando a atribuição de significados, por atuarem ativamente na constituição deste espaço” [...] [2].

Formar essa rede é algo complexo e exige compreender tanto a teoria sobre gestão de projetos, como as etapas de um projeto e também conhecer o contexto no qual o projeto será realizado. Enfim, entende-se que dada a complexidade do processo de gestão, das inúmeras variáveis a ela associadas e da necessidade da adoção de uma visão sistêmica, destaca-se a importância deste relato no sentido de fomentar a discussão em torno das práticas associadas às ações endereçadas ao ensino superior e principalmente na troca de experiências entre as IES.

REFERÊNCIAS

- [1] ABED – **Associação Brasileira de Educação a Distância**. Disponível em: < http://www2.abed.org.br/noticia.asp?Noticia_ID=318> Acesso em: 02/05/2008.
- [2] ALMEIDA, M. E. B. **Prática e formação de professores na integração de mídia**. Disponível em <<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/ppm/tetxt5.htm>>. Acesso em: 02/11/2007.

- [3] BARROS, D. M. V. Educação a distância e o universo do trabalho. São Paulo: EDUSC, 2003.
- [4] BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.
- [5] BOF, M. B. Gestão de sistemas de educação a distância. In: ALMEIDA, M. E. B.; MORAN, J. M. (org). **Integração das tecnologias na educação**. Brasília: Ministério da Educação, 2005.
- [6] CAUDURO, F. V. O Processo do Design. Rio de Janeiro: **Anais do P&D Design**, 13-19, 1996.
- [7] CLEMENTINO, A. Gestão Pedagógica de Cursos em EaD. IN: **12o. Congresso Internacional de Educação a Distância**, 9, 2005, Florianópolis. Anais... Florianópolis: 2006.
- [8] FABRI, J. A.; CARVALHO, M. M. **QFD Estendido em ambiente de gerenciamento de informações para ensino a distância**. Revista Produção Online. Vol. 5, Nº 2, Junho de 2005. Disponível em: < http://www.producaoonline.ufsc.br/v05n02/artigos/205_2005.htm > - Acesso em 13/11/2007.
- [9] FREEMAN, R. **Planning and Implementing Open and Distance Learning Systems: A Handbook for Decision Makers..** The Commonwealth of Learning – COL.Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em:<<http://www.col.org/colweb/webdav/site/myjahiasite/shared/docs/odplanningHB.pdf>> Acesso em: 02/05/2008.
- [10] GOMES, M. A. F. Avaliação de cursos em EaD. IN: SENAED – **Seminário Nacional ABED de Educação a distância**, 4, 2006, Brasília. Anais... Brasília: SENAED, 2006.
- [11] KRAMER, E. A. W. C. et al. **Educação a distância: da teoria à prática**. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- [12] LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2005.
- [13] MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru. **Gestão de Projetos**, São Paulo: Atlas, 1997.
- [14] MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [15] MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília, 2003.
- [16] MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- [17] NISKIER, A. **Educação a distância - a tecnologia da esperança, políticas e estratégias para a implantação de um sistema nacional de educação aberta e a distância**. São Paulo: Loyola, 1999.
- [18] PRADO, F. L. **Os cursos de graduação tecnológica: histórico, legislação, currículo, organização curricular e didática**. Curitiba: OPET, 2006.
- [19] SARTORI, A. S.; ROESLER, J. **Imagens digitais, cibercultura e design em EaD**. Disponível em: < <http://www.pucsp.br/tead/n2/pdf/artigo1.pdf> > - Acesso em: 02/12/2007.
- [20] SCHNAID, F. et al (Orgs). **Ensino de engenharia: do positivismo à construção das mudanças para o século XXI**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.