

# CONSTRUINDO DO NOVO CONCEITO DA GESTÃO DE SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

06/2008

Ymiracy N de Souza Polak UNOPAR, [ynsp@hotmail.com](mailto:ynsp@hotmail.com)  
Eliane Cordeiro de Vasconcellos G. Duarte FEPAR, [ecvgd@onda.com.br](mailto:ecvgd@onda.com.br)  
Elisa Maria Assis UNOPAR, UNOPAR [proead@unopar.br](mailto:proead@unopar.br)

F  
5  
A  
1

## Resumo

*O advento do uso das tecnologias na educação traz consigo a necessidade de uma redefinição do conceito de gestão dos sistemas de educação a distância, ciente desta problemática foi realizado o presente estudo que teve como objetivo contribuir com a construção de novo conceito de gestão do sistema de EAD. Para tanto foi feita uma análise do discurso de 44 alunos, postado num fórum e instigados pela provocação: **Como a gestão pode assegurar o alcance dos objetivos ao conviver com diferentes e no “entrelugar”?** A análise permitiu a de duas grandes categorias de análise, que oportunizam a compreensão da gestão como: a gestão como espaço sistêmico, pluriparticipativo, descentralizado e ético e a gestão como promotora da intercessão entre a Tecnologia e o Humano. Os aspectos constituintes da nova percepção de gestão atendem às mais variadas exigências do ato de gerir o Sistema de EAD, tais como o provimento de Recursos humanos com características específicas e devidamente qualificadas para trabalhar com EAD; o investimento em educação continuada, o assegurar da sustentabilidade dos projetos, a gestão da produção, da logística e controle da tecnologia empregada no cenário.*

*Palavras Chave : Sistema de EAD; Gestão; Ética ; Educação a distância*

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre as grandes transformações registradas no final do Século XX, e fortemente presente neste milênio, encontra-se a Gestão em todas as dimensões humanas, dado que coexiste com a trajetória paradigmática, ou seja, com a procura de modelos e de *frames* que direcionem o seu “*saber fazer*” e o seu “*saber conviver*”. Nessa nova realidade é necessário que o gestor no cenário educacional busque maior flexibilidade, para que lhe possa dar sustentação aos processos, interconectar e inter-relacionar os demais subsistemas. Esta interconexão é relevante, dado que os processos se dão em novo espaço, espaço este que segundo Mansur (2001), tem sua singularidade.

O paradigma que norteia a gestão do sistema de educação a distância é o mesmo que, no limiar do Século XXI, determina mudanças na sociedade globalizada, neste sentido, “a gestão da EAD traz em seu bojo uma verdadeira revolução ao mundo acadêmico e se constitui o novo, o novo que na realidade não é novo, dado que se faz presente desde muitos anos, valorizando em sua operacionalização o papel docente, o tecnológico, e muito pouco o papel do gestor” (DUARTE, 2007; POLAK: 2007).

Em face do “novo”, questiona-se se a gestão está preparada para o trabalho em rede, cujos nós e o entrelaçamento estão assegurados pela interatividade, flexibilidade e partilha, dado que para sustentação desta malha é preciso que o gestor tenha competências e habilidades que assegurem a criatividade, inovação, participação e definição de estratégias.

Neste contexto, exige-se a proatividade, respostas rápidas, dado que a competitividade é a marca principal do cenário, quando já não importa o *saber*, se não for articulado ao *fazer*, e já não basta o *saber desarticulado do conviver*.

Verifica-se no cotidiano da educação a distância a transposição de profissionais de gestão do sistema presencial de ensino para atuarem no sistema aberto e mediado pelas tecnologias de informação, comunicação e expressão. Sem uma exigência legal dos conhecimentos das tecnologias de comunicação e informação – TICs e do próprio sistema de EAD gera certo descompasso entre os subsistemas, dado que se verificam exigências de competências específicas para o trabalho nos subsistemas pedagógico e tecnológico e a não expansão destas exigências para o administrativo, o que leva à adoção do sistema de administração fordista pelas instituições de ensino, bem como pelas normas empregadas da Secretaria de Educação a Distância – SEED/MEC.

Estas características exigem participação efetiva dos colaboradores, autonomia para tomada de decisões e visão ampla de todos os processos desenvolvidos nos subsistemas pedagógico, tecnológico e administrativo, o que, por sua vez, exige o repensar do perfil do gestor e da gestão aí desenvolvida.

Para tanto é necessário que os dirigentes, os governantes responsáveis pela definição de políticas voltadas para regulação do sistema de EAD, revisitem os conceitos e as concepções que fundamentam as exigências legais e os indicadores de qualidade que norteiam o *saber-fazer* da gestão do sistema de EAD.

Este fato impulsionou no grupo a busca de respostas para a questão: **Como a gestão pode assegurar o alcance dos objetivos ao conviver com diferentes, no “entrelugar”?**

Considerando a questão e o objetivo do estudo, foi realizada uma análise interpretativa dos fóruns da disciplina de Gestão de Sistemas de EAD, cujas respostas pretendiam apreender o significado da percepção do grupo sobre a Gestão do Sistema de Educação a Distância. Para tanto delimitou-se como

### **Objetivo geral**

- Propor um novo desenho para a gestão de sistema e dos subsistemas de EAD, em vista de uma nova configuração para sua prática e ação no cenário em foco, segundo os respondentes.

### **E como objetivo específico**

- Levantar subsídios teóricos, que embasem a construção do novo modelo de gestão em EAD.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE SISTEMAS E SUBSISTEMAS DE EAD.**

O crescimento da EAD no país acompanha o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação; contudo ainda não atingiu o desejado, ou seja, minimizar os efeitos da exclusão social e ampliar a compreensão das dificuldades existentes entre os sistemas de EAD e os presenciais de ensino, fato este que leva à transposição da gestão.

Desta forma, percebe-se grande avanço no percurso da Educação a Distância com o passar do tempo, proporcional aos avanços tecnológicos no campo das tecnologias de comunicação e informação; mas não foi o desejado, porém suficiente para se perceber as diferenças entre esta gestão de EAD e o presente nos sistemas tradicionais de ensino. Como avanço pode-se registrar: o trabalho colaborativo, a multiculturalidade, a desterritorialização e a diversidade, entre outros.

Para compreender a gestão do sistema de EAD é preciso registrar que antigamente o enfoque era prescritivo e normativo, definindo a gestão como *previsão, organização, comando, coordenação e controle* (FAYOL, 1916; 1949, CHIAVENATO, 2004). Atualmente estas funções deram lugar ao **planejamento, à organização, à direção e ao controle**, (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002; RIZZO, 2004; POLAK, 2006 e DUARTE, 2007).

Na realização desse conjunto de funções, distingue-se o trabalho do gestor, independentemente do nível hierárquico em que se situe e do tipo de instituição em que atue (PEREIRA, 2004). Para tanto o gestor deve ter habilidade para trabalhar com seus membros de forma cíclica, dinâmica e interativa.

Observa-se que as instituições são sistemas abertos, onde tudo é relativo, nada é absoluto. Esta função é reforçada com o surgimento de novas terminologias que classificam a gestão como: *participativa, holística, virtual e intrapreneuring*<sup>1</sup>, etc. (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997; CORDEIRO e RIBEIRO, 2002; FUNDASUL, 2003; CHIAVENATO, 2006; DUARTE, 2007).

---

<sup>1</sup> Intra-empendedorismo. Capacidade dos colaboradores em agir como se fossem os próprios donos da Instituição.

Para o sucesso da gestão nos seus vários matizes, é preciso retroagir no tempo e ver que muitas das antigas premissas estão presentes no século XXI, o que indica ser preciso considerar o salientado por Sun Tzu (500 a.C), ao destacar que a tendência da gestão é “concentrar-se nos pontos fortes, reconhecer as fraquezas, agarrar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças”, quando o teórico militar ilustra o cerne da liderança.

Neste sentido, é necessário um gestor que assuma e orquestre competências, responsabilidades e atitudes, superando o simples fato de “gerenciar”, para criar novas tendências de gestão de EAD; é condição “*sine qua non*” que a Instituição procure ser uma organização inteligente, em permanente aprendizagem; assim evita a obsolescência e antecipa as mudanças, proporcionando ambiente que estimula a criatividade, promova oportunidade de crescimento e aprendizagem e gera ágios e competição inovadora. Esta gestão permite novas idéias, estimula a geração de conhecimentos e a divulgação de informações tão necessárias à gestão contemporânea (DUARTE, 2007).

Dessa forma, a gestão deve ser vista como organismo vivo, no qual os indivíduos possuem capacidade para participar em sua própria criação. Este organismo vivo é a gestão geral de sistemas e subsistemas que têm como estrutura a sede, os pólos, os aprendizes, os professores especialistas, os professores-tutores, a IES e a comunidade em rede.

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

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

Para tanto foi feita análise de discurso a qual consiste em “organizar os dados coletados de modo a fornecer respostas ao problema pesquisado. A interpretação dos dados teve como objetivo encontrar o sentido mais amplo das respostas, fazendo a ligação destas com conhecimentos anteriores, tais como os conhecimentos teóricos” (SILVA, 2005).

A análise de discurso também possibilita o melhor entendimento de cada narrativa, quando e o que se extrai de um conjunto de frases, ou seqüências discursivas que permite conservar o sentido e o encadeamento geral e, especificamente, frases pertinentes ao tema de interesse (MACHADO, 2005).

Desta forma, foi analisado um total de 588 respostas do fórum, o qual foi instigado pela questão: **Como a gestão pode assegurar o alcance dos objetivos ao conviver com diferentes no “entrelugar”?**

A análise foi efetuada no segundo semestre de 2007 e permitiu apreender as percepções, julgamentos e o imaginário dos sujeitos contidos no fórum.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO).

Os dados foram submetidos à análise de discussão e foram interpretados à luz da compreensão do pesquisador do sentido contido de cada fala. Visando assegurar o anonimato das informações os respondentes, estes foram codificados pela letra “M” – 1 a M44.

A participação foi considerada **satisfatória** pelos pesquisadores, porquanto foi um trabalho colaborativo, atualizado, multidisciplinarmente e em rede, bem como possibilitou o crescimento grupal com uma visão ecossistêmica.

Desse modo, a análise dos discursos favoreceu a identificação de duas grandes categorias que permitem conceitualizar a gestão do Sistema de EAD como:

**Espaço sistêmico, pluriparticipativo, descentralizado e ético.  
Promotora da intercessão entre a Tecnologia e o Humano.**

**A gestão como espaço sistêmico, pluriparticipativo, descentralizado e ético.**

O conviver com o diferente se contrapõe ao culto do individualismo, evidenciando a complexidade de manter um ambiente de trabalho harmônico, que possibilite o consenso entre plurais. Isso exige da gestão flexibilidade dos processos, postura de escuta, valorização do outro e a potenciação do crescimento do capital intelectual, alicerce mais importante da instituição.

A postura de escuta propicia a horizontalidade das relações, a assimilação de idéias, a identificação de concepções, em suma possíveis fontes inovadoras e criativas do *saber fazer* e do *saber conviver*, o que, por sua vez, possibilita agir de forma mais direta e reflexiva, num ambiente dinâmico, mutável, sistêmico e vivo, o que é contemplado nas falas a seguir apresentadas.

*“Conviver com a diferença não é fácil, dado que se contrapõe à cultura organizacional vigente, que privilegia o culto ao individualismo e torna cada vez mais complexa a atividade de harmonizar o que não é igual, seja esta diferença estética, social, religiosa, étnica ou cultural etc.” M2.*

O modelo de gestão aceito pelos respondentes é também o abordado pelo desenho Robô (Wedge; Saldanha, 2005), o qual critica a sociedade do individualismo, da ditadura da estética, da forma plástica, onde a aparência sobressai à essência; enfoca a liderança, a escuta, a solidariedade e refuta a individualidade, a padronização de comportamentos, conforme os depoimentos a seguir.

*“É preciso integrar os participantes ao grupo, fazê-los sentirem-se parte importante do processo para que estejam à vontade e possam contribuir com seus comentários e conhecimentos, enriquecendo o discurso coletivo. [...] É importante que haja interação - condição essencial para a qualidade do trabalho pedagógico dos cursos a distância - a fim de aproximar os envolvidos (alunos e professores) e também, promover a socialização - premissa para o trabalho colaborativo que propicia o desenvolvimento.” M5.*

Pelo exposto, pode-se constatar que a gestão é percebida pelos sujeitos do estudo como o *locus* da comunicação, onde todos os participantes interagem e dialogam; é o local de emissão de idéias, fonte de troca, de empatia e sinergia e

que exige da gestão o equilíbrio entre racionalidade e sensibilidade, conforme os depoimentos.

*“[...] é espaço sistêmico e que está baseado nos quatro pilares da educação: Aprender a Aprender; Aprender a Fazer; Aprender a Conviver; Aprender a Ser, onde o gestor administra diversas situações de conflitos (saber conviver, ensejando o equilíbrio do processo organizativo e comunicacional.” M21.*

No que concerne ao espaço sistêmico, plural diverso, deve-se destacar que este é descentralizado, dinâmico, criativo, multi, inter e transdisciplinar, quando a mediação humana e tecnológica é vital para assegurar o alcance dos objetivos e o foco da gestão. Para tanto é preciso que neste cenário haja sintonia, sinergia e sincronia, e que assegure o trabalho em rede.

A concepção da gestão da EAD, como espaço descentralizado, coteja com a concepção de Köche (2006); ele afirma que a gestão descentralizada é “o pensar a Instituição de ensino como espaço educativo, onde há formação profissional atualizada, valorização da cultura humanística e compromissos éticos e sociais, o que se dá em diferentes níveis de ensino, quando é preciso consolidá-los, tomando como ponto de referência a formação, a capacitação e a qualificação”.

Por sua vez a gestão **participativa** é observada como um modelo que mais se adapta ao homem da sociedade do conhecimento, que tem como característica marcante o inconformismo em face de respostas vagas e atitudes sem sentido.

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a **gestão participativa** necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, no qual impera a confiança em todos os níveis hierárquicos.

A descentralização, a participação e o trabalho em rede também foram comentados por vários sujeitos, como pode ser observado a seguir.

*“O trabalho em rede é a vontade das pessoas e sua disponibilidade em vivenciar as novas situações. Porém isso traz grandes desafios pessoais e profissionais, pois as mudanças e a evolução das técnicas e tecnologias não podem ser processos internalizados apenas individualmente, devem ser coletivos, dado que não se faz uma rede sozinha. Esta estrutura permite a diversidade e o compartilhamento de objetivos comuns, mantendo-se as diferenças de identidade, características de um sistema aberto.” M25.*

Além da parceria e da descentralização, outro tema muito enfatizado pelo grupo a gestão participativa, fato este que coteja o discurso atual, que a vê como processo que objetiva o incremento do trabalho, sem deixar de lado o conhecimento do sujeito; fortalece-se o compromisso, a cumplicidade, a responsabilidade, os objetivos e metas, as decisões, bem como prevalece a discussão de idéias, o respeito pela opinião do grupo e a aceitação de experiências vivenciadas (DINIZ, 2008). Para tanto, segundo os sujeitos a gestão participativa é:

*“Participar de um trabalho em rede, desenvolvendo uma organização aprendente, objetivando não apenas a escuta, mas também o falar, o sensibilizar a própria equipe para algo que é novo.” M26.*

A gestão sistêmica, por sua vez, enfatiza princípios básicos de organização, dado que os sistemas são conjuntos ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário” (ALGI, 2007).

Desta forma, percebe-se que os organismos vivos habitam o *pluri* e o *entrelugar*; rompem com o paradigma vigente, e exigem que docentes gestores e alunos devam preocupar-se em aprender e ensinar e também desenvolver a consciência planetária, Para tanto, o gestor do século XXI deverá ter a competência ecológica, holística, e ver o homem na sua unicidade múltipla e em sua multiplicidade unitária (MORIN, 2000).

Estes aspectos foram destacados pelos respondentes.

*“É preciso uma visão holística e pluri de gestão educacional, dado ser um sistema de suma importância, uma vez que é um conjunto de partes diferenciadas em inter-relação umas com as outras, formando um todo organizado com uma finalidade e um objetivo constante.” M27*

As falas destacam o paradigma emergente da contemporaneidade, no qual é relevante que a gestão tenha uma **visão holística de mundo**, que enfatize o todo, mais que as suas partes, dado que não é reducionista ou limitada. Este paradigma também é conhecido como “paradigma ecológico”. Nele a gestão deve valorizar o entorno do trabalho, reconhecer, valorizar a interdependência, as diferenças que caracterizam o multicultural e buscam o perfeito entrosamento dos indivíduos e da sociedade, conforme a fala de M29.

*“[...] defendo que a nova gestão é aquela que exige a consciência ecológica, ou seja, uma consciência íntima, de sutil unidade de toda a vida e da interdependência de suas múltiplas manifestações e de seus ciclos de mudança e transformações comentadas por diversos autores com destaque para Edgar Morin.” M5.*

A gestão, no olhar dos respondentes, se dá na interconexão do sensível, com a técnica e a tecnologia, fato este contido na segunda categoria que sintetiza a visão dos sujeitos que vêem a gestão como o fenômeno que favorece a interconexão da **Tecnologia com o Humano**, categoria identificada no presente estudo.

#### **A interconexão da tecnologia com o humano**

A interconexão da tecnologia com o humano, segunda categoria do presente estudo, é uma característica da sociedade moderna e globalizada, a qual exige que na gestão dos processos educativos haja uma contínua interação e interpretação do entorno social no qual esta se efetiva. Para tanto se faz necessário que os aspectos axiológicos, científicos e tecnológicos se interconectem e se complementem, de forma a assegurar um *fazer* devidamente articulado.

O humano é conceituado, neste contexto, basicamente pela sua estrutura ontológica e pelas suas competências epistemológicas e práticas, isto é, como indivíduo autônomo e racional. (FLANAGAN, 2002). O humano resulta do efeito da

combinação de três elementos: a imagem, a materialidade e a palavra que se escreve no corpo, conceito este chamado por Merleau-Ponty (2006) como corporeidade, ou seja, a forma como estou com e no mundo. Para Polak (1997) a percepção do homem enquanto corporeidade possibilita a ruptura com dicotomias e polarizações que permeiam as questões epistemológicas e metodológicas, mediante aproximações e articulações necessárias à compreensão do humano.

conforme é enfatizado nas falas seguintes:

*“Sendo o fator humano ‘o principal capital’ de qualquer sistema organizacional- a gestão - deve agregar ao seu fazer os aspectos referentes ao sensível, representado pela comunicação e relações existentes no trabalho e que possibilitam que cada um supere sua capacidade cognitiva e técnica.” M5.*

Por sua vez Heidegger (1997) reitera o pensamento dos sujeitos, ao enfatizar que a tecnologia moderna pertence ao imaginário humano e é gerada por ele. Para o autor, o problema não é mais discutir como são as imagens do mundo, se elas estão sendo manipuladas para enganar, se as representações do mundo são verdadeiras ou falsas etc. O problema é conseguir constatar que o mundo virou imagem e o homem virou objeto da técnica.

A Tecnologia evidencia como a espécie humana organiza e estrutura procedimentos sociais diversos, conectados à ação de produção material e de serviço (SAUL, 1988). A interconexão da tecnologia com o humano constitui uma inovação, ou seja, um processo, onde a inovação tecnológica envolve mais do que planejamento e desenvolvimento organizacional. Os avanços nos processos de gestão: marketing, distribuição, vendas e informação são inovações tão importantes quanto aquelas geradas nos laboratórios. A inovação não é um evento único e sim um processo, o que também foi considerado por M25 ao enfatizar que:

*“O processo de gestão significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo [...] e implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicas, em evolução, sempre em mudança, contínuos, onde o processo não é estático, mas sim dinâmico.” M25.*

Todas as falas são reforçadas por Franco (2001), ao afirmar que os novos tipos de relação profissional necessários são: trabalho em grupo, participação de profissionais nos processos decisórios, esquemas de rodízios de cargos, entre outros. O autor também afirma que os profissionais ligados às áreas de conhecimento compreendem este elenco: pesquisa, invenção, desenvolvimento de novos métodos e metodologia, passaram a ser extremamente requisitados.

Desta forma, as Instituições inteligentes, aprendentes e competitivas investem na formação de lideranças, no desenvolvimento de competências em comunicação oral e escrita, na capacidade de escuta, de negociação. A empresa moderna valoriza o sensível, a gestão de conflitos, na definição de estratégias que possam influenciar o comportamento das pessoas, o que é contemplado nas falas a seguir apresentadas.

A percepção dos sujeitos do presente estudo vai ao encontro do pensamento de Lampoglia (2008), que reitera o expresso pelos respondentes, ao

afirmar que na gestão deve haver um sujeito capaz de influenciar sem manipular e sem autoridade, onde a inovação, a priorização e a ação devem sobrepor à valência emocional, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou do pensamento concreto, o que é enfatizado também na fala do M29, que salienta.

*“Na gestão do Sistema de EAD é indispensável a ética, onde os atores devem desenvolver funções com zelo, responsabilidade, honestidade, qualidade, harmonia grupal e inteligência emocional, para superar problemas.”M29.*

Para tanto, segundo Gomes (2005), a gestão “com” pessoas deve ser discutida com maestria e profissionalismo nas Instituições, dado que permeia os simples modelos de gestão de procedimentos para a gestão do intangível, do capital humano, do conhecimento.

## 5. CONCLUSÃO

A trajetória percorrida na elaboração deste estudo nos remetem a caminhos que promovem a pesquisa científica sobre diferentes enfoques no que tange à Gestão do Sistema de EAD, referentes à perspectiva do novo universo que se vislumbra para ela neste cenário.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

ALGI CONSULTORIA. **Teoria Geral dos Sistemas**, 2007. Disponível em <[http://www.algiconsultoria.com.br/artigos/teoria\\_sistemas.htm](http://www.algiconsultoria.com.br/artigos/teoria_sistemas.htm)> Acesso em 31.03.08

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_ . **Administração Geral e Pública**; Teoria e mais de 500 questões com gabarito. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. 2007. 119 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará.

FAIOL, Henry. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1916, 1949.

FERREIRA, A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos Nossos Dias. São Paulo: Thomson Pioneira Administração e Negócios, 1997.

FLANAGAN, Owen. **The Problem of the Soul**, New York: Basic Books, 2002.

FUNDASUL. Fundação de Ensino Superior da região Centro-Sul.

**Novas Abordagens**: soluções emergentes de melhoria contínua. 2003.

Disponível em <[http://fundasul.br/docentes/inez/tga2/R-2SOLUCOES\\_EMERGENTES.pdf](http://fundasul.br/docentes/inez/tga2/R-2SOLUCOES_EMERGENTES.pdf)> Acesso em 31.03.08.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, Kátia Marcos. **Gestão de Pessoas**. Material Didático do Curso Superior de tecnologia em Processos Gerenciais. Módulo I. Londrina: UNOPAR: CDI, 2005.

HEIDEGGER, Martin. **Heidegger**: as imagens técnicas na Questão da Técnica. FAMECOS / PUCRS Porto Alegre nº. 6 julho 2001 semestral Sessões do Imaginário. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/pos/sessoes/6/gerbases6.pdf>> Acesso em 30.03.08.

KÖCHE, José Carlos. **Uma gestão descentralizada e participativa**. Jornal da Universidade de Caxias do Sul. Agosto/setembro 2006. Disponível em: <[http://www.ucs.br/ucs/tpIVazio/jornal/64/gestao\\_administracao.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tpIVazio/jornal/64/gestao_administracao.pdf)> Acesso em 04.04.08.

LAMPOGLIA, Marco Antonio. **O valor da inteligência emocional do líder nas organizações**. ABRH.

MACHADO, M. N. da M. **Uma metodologia para a pesquisa do domínio social histórico**. Memorandum 9, 57-64. Belo Horizonte: UFMG; Ribeirão Preto: USP, 2005 Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/memorandum/a09/machado01.pdf>> Acesso em 31.03.08.

MANSUR, Anahí. **A Gestão na Educação a Distância: Novas Propostas, Novas Questões**, Educação a Distância: Temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MÉRLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da Percepção**. São Paulo: Martins Fontes, ISBN: 8533622937, 2006. .

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**. Repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

POLAK, Ymiracy Nascimento de Souza. **A corporeidade como resgate do humano na enfermagem**. Pelotas: Universitária/UFPEL, 1997.

\_\_\_\_\_ . **Planejamento e Gestão de Sistemas de EAD**. Material Didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância. Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará. 2006. Disponível em: <[www.unoparvirtual.com.br](http://www.unoparvirtual.com.br)>. Acesso em: 10.04.07