



**Universidade Federal de Santa Maria – UFSM**

**Educação a Distância da UFSM - EAD**

**Projeto Universidade Aberta do Brasil**

**Especialização em Tecnologias da Comunicação Aplicadas a Educação**

**PÓLO: Sobradinho**

**PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. Ms. Elias Burin**

**O papel da equipe multidisciplinar na implementação de cursos na Educação à Distância**

***The multidisciplinary team approach in the implementation of courses in Distance Education***

**FAGUNDES, Ana Paula Coe**

Graduada Em Pedagogia Multimeios e Informática Educativa –  
Pontifícia Universidade Católica do Rio grande do Sul (PUCRS)

**RESUMO:** À medida que o tempo passa a Educação à distância vem ocupando espaço. Muitas instituições visam essa modalidade de ensino por proporcionar economia financeira e agregar maior número de alunos por turma sem requerer espaço físico. Para assegurar a qualidade do ensino nesta modalidade, o Ministério da Educação elaborou referenciais para que as instituições possam se guiar. Entre essas referências, está criação da “Equipe Multidisciplinar”, que irá desenvolver o projeto e efetuar os demais processos no desenvolvimento e execução dos cursos. Por desempenhar um papel fundamental na EAD, a Equipe Multidisciplinar deve ser cuidadosamente formada para que possa desempenhar seu papel com eficácia. Observamos no decorrer deste trabalho que a equipe multidisciplinar é fundamental do desenvolvimento dos cursos na modalidade à distância, podemos perceber que mesmo ainda não sendo uma prática que está em todas as instituições sua importância é reconhecida e deve ser adotada como condição *sine qua non* para formação dos cursos na modalidade EAD.

**Palavra-Chave:** Equipe Multidisciplinar, Implementação, Educação à Distância

**ABSTRACT:** As time goes by the Distance Education has been occupying space. Many institutions seek this kind of education by providing financial savings and provide greater number of students per class without requiring physical space. To ensure the quality of teaching in this mode, the Ministry of Education developed benchmarks for institutions can be guided. Among those references, is creating the "Multidisciplinary Team", which will develop the project and make the other processes in the development and implementation of courses. Why play a key role in distance learning, the Multidisciplinary Team should be carefully trained to discharge their role effectively. We observe in this paper that the multidisciplinary team is crucial to the development of courses in distance mode, we can see that even still not a practice that is in all the institutions and their importance is recognized to be adopted as a sine qua non for training courses in distance education mode.

**Key-words:** Multidisciplinary Team, Implementation, Distance Education

## INTRODUÇÃO

No desenvolvimento de qualquer projeto, o planejamento é muito importante. Quando falamos em Educação à Distância, essa importância triplica, pois a elaboração de um curso na modalidade EAD envolve muitos indivíduos de diferentes áreas de atuação. O conhecimento dessas pessoas irá determinar o sucesso ou o fracasso do projeto, uma vez que está nelas a responsabilidade de absolutamente tudo, desde o material didático, a elaboração do ambiente, a dinâmica do curso, a interatividade dos participantes, a permanência de alunos, etc. Atualmente, o trabalho em equipe é muito valorizado e está entre as propostas de muitas empresas. No entanto, implementar um trabalho nesse formato e obter sucesso não é uma tarefa fácil. Mesmo tratando-se de Educação à distância, em que já está quase consolidado como sendo a forma ideal de desenvolvimento e execução de projetos nesta modalidade.

A Educação à Distância traz uma metodologia diferenciada, a qual deve ser absorvida por todo o grupo, fazendo parte do processo o entendimento das partes do processo. Assim, tanto a área pedagógica, como a área técnica estarão inteiradas dos procedimentos de ambas. É um aprendizado mútuo, que perpassa muito fatores e que está nas mãos do gestor administrar e equilibrar essa convivência, a qual é nada menos do que fundamental para que o trabalho seja executado. A inserção da tecnologia na

educação à distância trouxe um novo olhar sobre o papel do educador que passa a ser um mediador, um facilitador que tem o papel de orientar, de estimular e, principalmente, de estar inteirado de todos os recursos utilizados. Segundo Palloff e Pratt. (2009, p.87):

O professor deve conhecer a tecnologia utilizada e sentir-se à vontade com ela para que consiga ajudar na resolução dos problemas. Também deve ser capaz de construir os encontros e seminários on-line de modo que os participantes considerem-nos fáceis de manusear e lógicos na estrutura.

Um aluno de um curso na modalidade à distância é um aluno diferente, não apenas por estar interagindo com a máquina através de um ambiente de aprendizagem, mas porque desenvolve habilidades diferenciadas: autonomia, criticidade, proatividade, que são fundamentais na EAD. A capacidade de se comunicar, de se fazer presente entre os colegas, tutores e formadores, também é muito importante, pois é desta forma que percebe-se o aluno como participante ativo. Perrenoud (2000, p.128), destaca que:

Formar para as novas tecnologias é formar o julgamento, o senso-crítico, o pensamento hipotético e dedutivo, as faculdades de observação e de pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura e a análise de textos e de imagens, a representação de redes de processamento e de estratégias de comunicação.

A educação à distância traz novos conceitos em relação às metodologias educacionais que atingem não só o que diz respeito à parte tecnológica, mas também à didática aplicada na abordagem dos conteúdos. Isso requer do professor disposição para modificar a sua prática com o objetivo de que se efetive a aprendizagem. Palloff e Pratt. (2009, p.20) esclarecem que:

Não podemos supor que todo o professor, independentemente de um bom desempenho em sala de aula, seja capaz de fazer essa transição facilmente, assim como não podemos supor que todos os estudantes obtenham boas notas.

A dinâmica de um curso à distância tem seus momentos de fascínio, em que achamos ter encontrado a forma ideal de fazer educação nos dias atuais. Assim como, em alguns momentos há um tom descrente entre seus usuários, pois os alunos sentem a falta da presença constante do educador como ocorre nas aulas presenciais, esclarecendo dúvidas e promovendo debates. Mas em um curso com uma equipe competente, essa interação vai aos poucos sendo construída e pode resultar em laços mais fortes do que se estivessem dividindo um espaço físico. Como destaca Perrenoud (2000, p.135):

A imaginação didática e a familiaridade pessoal com as tecnologias devem aliar-se a uma percepção lúdica dos riscos éticos. Podem-se ter maus encontros tanto na Internet quanto em um bairro mal-afamado, mas seria uma razão para nunca aventurar-se a ir?

Não apenas o educador, seja ele tutor ou professor formador, deve estar dominando as ferramentas tecnológicas utilizadas na EAD, os desenvolvedores também devem estar inteirados da metodologia que será aplicada no curso. Essa troca de experiências constantes entre os integrantes deixa evidente o quanto a equipe é necessária no contexto de desenvolvimento de cursos à distância. Uma instituição que não leva em consideração a importância do trabalho conjunto vai colocar em risco a qualidade do seu produto.

A EAD também é vista como uma forma de trazer mais alunos para as Instituições de Ensino Superior. Muitas pessoas têm vontade de realizar um curso de graduação ou pós-graduação, mas, ou não têm tempo, ou não estão próximas a um campus

universitário, ou não dispõe de subsídios financeiros para investir, o que dificulta o acesso à vida acadêmica.

Os cursos à distância são vantajosos tanto para quem oferece quanto para quem vai cursá-lo. Primeiramente, porque não necessitam de um espaço físico e não há limitação ao número de inscritos. Só por esses fatores, já economiza custos. Além disso, os alunos podem aproveitar o valor baixo das mensalidades. Com todos esses benefícios, as turmas chegam, muitas vezes, a ter cem alunos ou mais. Segundo Palloff e Pratt. (2009, p.25):

As instituições acadêmicas vivem hoje um momento de transição. Grande parte da mudança que observamos deve-se às pressões de ordem econômica, derivadas de custos cada vez mais altos e de demandas do mundo empresarial por profissionais que saibam lidar com uma sociedade em que o conhecimento tem papel preponderante.

Palloff e Pratt. (2009, p. 25) ressaltam ainda que “As Instituições de Ensino superior estão, cada vez com mais frequência, voltando-se ao uso da Internet para ministrar cursos à Distância, assim como para ampliar programas educacionais oferecidos em seu campi”. Lembram também que “algumas instituições consideram essa postura uma maneira de atrair alunos que, de outra forma, não estudariam, outras fazem disso uma maneira de começar a satisfazer as necessidades de uma nova espécie de estudante”

Os autores observam que as instituições de ensino superior vivem constantemente pressionadas a controlar custos e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade do ensino e se manter no mercado em meio à competitividade causada pela criação de novas faculdades e universidades nos últimos anos.

Toda a pressão que o mercado exerce sobre essas instituições deixa clara a importância de oferecer cursos de excelência, principalmente na modalidade à distância, que sofre com o preconceito em relação à qualidade. O receio das pessoas tem origem no fato de muitos cursos desestruturados estarem sendo vendidos de forma facilitada. Há instituições educacionais oportunizando-os sem obtiveram autorização para

funcionamento, preocupando-se apenas em proporcionar o ambiente e ter poucos colaboradores em sua administração. Muitos estudantes têm a primeira experiência em um curso à Distância nesse formato inadequado, tendo como consequência uma qualidade de ensino insatisfatória, por conta de casos como este é que a confiança nos cursos é posta em xeque. Percebe-se a facilidade de se desenvolver um curso através da Internet, mas devemos observar que uma instituição que não se preocupa em oferecer cursos autorizados, provavelmente não se preocupará em planejar os mesmos e muito menos contratar especialistas, educadores e formadores para constituírem uma equipe.

Em cursos devidamente projetados, a equipe multidisciplinar atua para manter a qualidade destes, proporcionando uma interface amigável e atraente. Ela trará materiais de fácil utilização, sem exigir do educando conhecimento e ferramentas complexas. Além disso, utiliza linguagem clara e de fácil entendimento, principalmente, no que diz respeito à orientação das atividades. Por conseguinte, mas não menos importante, oferecerá um corpo docente capacitado, com a titulação necessária, para auxiliar o educando, nos diversos níveis de ensino que a formação exigir.

A equipe não funciona somente quando tratamos da parte operacional dos cursos. O trabalho colaborativo como metodologia de ensino é uma característica da EAD. A troca de informações e a construção de conhecimento em conjunto, mesmo em tempos e espaços físicos distintos, é um fator motivador para os participantes. Palloff e Pratt. (2009, p.141), lembram que “quando os alunos trabalham em conjunto, isto é, colaborativamente, produzem um conhecimento mais profundo e, ao mesmo tempo, deixam de ser independentes para se tornarem interdependentes”.

A interação na Educação à Distância ultrapassa a relação entre professor, tutor e aluno. Existe a interação do indivíduo com o sistema, que está sendo utilizado a partir da sua máquina, com os recursos necessários para efetuar as atividades. Tentar fazer com que essa dinâmica seja bem sucedida também faz parte da função do educador. Certamente, as partes técnicas serão discutidas no desenvolvimento do projeto do curso e sempre tentarão ser viáveis ao aluno, ou seja, sem exigir programas complexos e com configurações fora do padrão utilizado normalmente. Não adianta utilizar os softwares mais avançados se o aluno não puder interagir com os mesmos. Esse tipo de informação normalmente é (deve ser) passada no início do curso. Não podemos esquecer que uma

grande parte dos alunos matriculados em cursos EAD nunca participou de cursos dessa modalidade e em alguns casos, tem pouca intimidade com a informática. O que parece simples, para esses alunos, pode se torna complicado. Mesmo que todas as configurações necessárias tenham sido passadas previamente, há pessoas que se sentirão perdidas na execução de alguma tarefa aparentemente banal, como abrir um arquivo ou visualizar uma imagem.

É comum os usuários não terem determinado software em suas máquinas ou estarem com versões desatualizadas. O educador terá que auxiliar esse indivíduo de forma ágil e fácil, pois estará em jogo o fator motivacional. Existem casos de abandono de curso por determinadas tarefas tornarem-se exageradamente complexas, quando na realidade com um pouco de informação seriam executadas facilmente. Palloff e Pratt. (2009, p.88) comentam que:

Mais importante é saber que o professor ou facilitador, em um ambiente de aprendizagem on-line, deve estar sempre ciente de que as pessoas estão conectando-se a ele por meio de um computador e de que esses participantes desenvolvem um relacionamento não só entre si, mas também com a própria tecnologia.

A interação entre o indivíduo e a tecnologia depende muito da intimidade que o mesmo tem com a máquina, isso pode favorecer ou atrapalhar o seu desenvolvimento no curso. Muitas vezes o tutor ou formador terá que intermediar esta interação de forma a aproximar o educando e sua ferramenta.

O investimento das instituições de ensino na Educação à Distância, deve visar a qualidade, e a mesma só ocorre quando podemos ter profissionais especializados para atender os quesitos necessários para formação dos cursos. Assim como existem educadores que conhecem plenamente as ferramentas educacionais tecnológicas, bem como técnicos que tenham conhecimento na área pedagógica e supostamente poderiam gerenciar um curso á distância, mas será que ambos conseguiriam sozinhos atender três ou quatro turmas, com a média de 50 alunos e ainda dominar plenamente a proposta do

curso, criar uma interface pensando no perfil do aluno, bem como atividades que aliem conteúdo e ludicidade, ainda assim com todas essas tarefas poder ter qualidade em todas essas ações?

Esta é a dúvida motivadora deste trabalho, se realmente as equipes multidisciplinares tem importância crucial na implementação dos cursos na modalidade à distância.

O objetivo principal desta pesquisa é investigar o papel da equipe multidisciplinar na implementação de cursos na Educação à Distância.

Como objetivos específicos estão:

Esclarecer Qual a importância da equipe multidisciplinar de um curso na modalidade à distância;

Observar de eu forma a equipe multidisciplinar no processo de implementação de um curso à Distância;

Perceber como a dinâmica dos cursos na modalidade à distância é modificada quando sofre a interferência de uma equipe multidisciplinar;

Observar qual o papel da Gestão Educacional na Educação à distância em relação à equipe multidisciplinar.

Diante da complexidade que norteia a Educação à Distância em toda sua trajetória, observa-se que neste momento, ocupa uma posição de importância, seriedade e expectativa, pois diversos cursos estão sendo oferecidos aos professores da Rede pública de nosso país, com objetivo de promover a formação continuada e proporcionar a educadores das mais diferentes localidades, a oportunidade de qualificação. Esta ação do governo federal deixa evidente a importância desta pesquisa, demonstrando como a Educação à Distância deve ser vista com um olhar cuidadoso, pois é um instrumento extremamente relevante para nossos educadores, na atualidade, conseqüentemente relevante para nossos educandos.

## **METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi de caráter qualitativo. Segundo Castro (2006, p.107), “na pesquisa qualitativa, por sua natureza, o processo é bem



indutivo. Há exploração do tema de forma muito mais livre e aberta. O pesquisador está muito escravizado por seu instrumento.”

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa bibliográfica, buscando observar o fenômeno em profundidade e compreender como se dá processo, a lógica que o permeia e seu desenvolvimento, sem a preocupação de dados específicos e respostas que atribuam valor. Teve objetivo de elucidar o fenômeno através de referências expressas em documentos por meios eletrônicos e impressos.

A Escolha desta metodologia baseou-se no fato de proporcionar liberdade de análise do fenômeno, sem atribuir juízo de valor, observando o processo de forma empírica. Castro (2006, p.108) salienta bem esta liberdade, destacando que a pesquisa qualitativa “trata-se de uma exploração permanente, em que as dúvidas, as respostas, as pistas e os novos territórios de indagação permanecem abertos até o final.”

Os métodos utilizados foram à pesquisa documental onde foram utilizados livros, revistas e materiais eletrônicos disponíveis na Web. Os livros citados foram retirados nas bibliotecas acadêmicas do Pólo da UFSM em Sobradinho ao qual pertença, na Biblioteca da UFRGS e de meu próprio domínio. As revistas educacionais entre estas a revista Pátio. Os materiais eletrônicos foram retirados de diversas fontes acadêmicas que disponibilizam em seus sites documentos de autoria de seus discentes e docentes.

## **EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

A Educação à distância (EAD) não é uma modalidade de ensino recente, os primeiros registros datam do século XVIII, com a educação por correspondência. No Brasil, as primeiras experiências são do final da década de trinta e início da década de 40. Os cursos visavam a qualificação profissional com ofícios manuais, como corte e costura, e outros que habilitavam a conserto de eletrodomésticos, etc. Considerada uma educação não formal não atribuía grau ou titulação.

A idéia básica de Educação à Distância é muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante toda a grande parte do tempo em que aprendem e ensinam. Estando em locais distintos, eles dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio de interagir. MOORE E KEARSLEY (2007, p.1)

A modalidade de Ensino EAD sempre foi vista com certo receio, por isso poucas instituições adotavam a prática. Foi com a inserção da tecnologia e a sua formalização, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que a Educação à Distância foi adotada pelos meios acadêmicos.

Com o surgimento da Internet e seu rápido crescimento, não foi difícil perceber o potencial comunicacional que a nova ferramenta possibilitaria e o quanto ela seria útil para a Educação. Vale lembrar a importância das mídias em todo o desenvolvimento da aprendizagem, pois tem um papel crucial: não existe educação sem comunicação. Todo o processo de aprendizagem do indivíduo vem através da sua socialização e interação com o meio, por isso percebe-se a revolução que aconteceu com a inserção das Tecnologias Educacionais nos espaços educativos.

Como observa Perrenoud (2000, p.125) “As novas tecnologias da informação e da comunicação, transformam espetacularmente não só nossas maneiras de comunicar, mas também de trabalhar, de decidir, de pensar”

A possibilidade de utilizar a Internet como instrumento para a EAD não foi tão simples quanto à implantação da educação por correspondência. Os cursos deveriam ser bem estruturados, planejados adequadamente e ministrados com atenção e responsabilidade, de forma a atender a base legal que os amparam. Para isso, toda e qualquer instituição que pretendesse implantar cursos nessa modalidade deveria dispor de dinheiro para investir em tecnologia, recursos humanos especializados e autorização para disponibilizar um diploma válido para o mercado ao final do curso.

Com todos esses requisitos necessários, as Faculdades e Universidades foram as principais instituições a oferecer os primeiros cursos, que inicialmente foram de extensão. Os cursos de graduação e pós-graduação levaram mais tempo para serem autorizados. Como diz Moore e Kearley (2007, p.08) “Os responsáveis por políticas públicas em nível

institucional e governamental têm introduzido a Educação à distância para atender aquilo que consideram certas necessidades”, entre estas podem ser resumidas:

- Acesso crescente a oportunidade de aprendizado e treinamento;
- Proporcionar oportunidades para atualizar aptidões;
- Melhorar a redução de custos dos recursos educacionais;
- Propiciar a capacitação do sistema educacional;
- Nivelar desigualdades entre grupos etários;
- Direcionar campanhas educacionais para públicos-alvo específicos;
- Proporcionar treinamento de emergência para grupos-alvo importantes;
- Aumentar as aptidões para a educação em novas áreas do conhecimento;
- Agregar uma dimensão internacional à experiência educacional

Neste contexto tecnológico, a EAD foi ganhando mais credibilidade e muitos aderiram a esta nova forma de fazer educação. As Universidades e Faculdades passaram a investir em tecnologia e conseguiram autorização para seu funcionamento através de projetos bem estruturados, porém muitas deixaram a desejar em relação aos recursos humanos, o que ocasionou cursos mal ministrados, alunos desmotivados e um novo receio: “Será que vai dar certo?” Moore e Kiarsley (2007, p.01) lembram que:

Empregar bem essas tecnologias depende, por sua vez, da utilização do tipo de técnicas de criação e comunicação específicas dessas tecnologias e diferentes daquelas que os professores normalmente aplicam em uma sala de aula convencional. Usar essas tecnologias e técnicas para a educação à distância exige mais tempo, planejamento e recursos financeiros.

A consciência de que um curso na modalidade à distância não precisava apenas de ferramenta, mas de conceitos metodológicos diferenciados, veio com o tempo, com estudos e pesquisas. Depois de erros e acertos, percebeu-se que não era a ferramenta,

mas uma nova realidade num universo virtual que instigava o indivíduo a reações muito diferentes do que se percebia presencialmente, que caracterizava esta nova modalidade de ensino. Todo esse contexto engloba, não apenas a qualidade do conteúdo que está disponível, mas como ele está organizado/inserido/exposto, suas formas de interação e como elas acontecem.

Fazendo uma análise dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem em seu surgimento, notava-se que alguns pareciam tecnicamente bem construídos, porém complexos e desestimulantes, enquanto outros pareciam muito bem estruturados e atrativos, mas com grandes problemas de execução. Outros problemas eram observados, como uma grande adesão de participantes nos cursos, em seu estágio inicial e amargando grandes evasões ao longo de seu trajeto.

Todas essas dificuldades aconteciam porque, embora vários profissionais trabalhassem para que esse ambiente existisse, não havia interação, cada um fazia o seu trabalho sem conversar com a outra parte. Os profissionais da informática construíam o ambiente, sem ter noções metodológicas do processo de aprendizagem, e os educadores, totalmente perdidos, apenas postavam o material didático tentando fazer com que os alunos utilizassem a ferramenta adequadamente.

Pode-se resumir, entre alguns princípios para a criação de cursos à distância observados por Moore e Kearsley (2007):

**Boa estrutura:** Diz respeito à organização do curso, como ele está apresentado ao aluno, deve ser de forma que os alunos consigam se localizar no ambiente e estejam bem informados sobre o que vão aprender.

**Objetivos Claros:** Com objetivos claros pode-se perceber melhor como está o andamento do curso e avaliar melhor os alunos, identificar as experiências de aprendizado e proporcionar ao aluno estar seguro do que deve ser feito sem se ater a ambiguidades.

**Unidades pequenas:** O conteúdo dos cursos deve ser desmembrado e apresentado em unidades pequenas, cada uma correspondendo a um único objeto de aprendizagem;

**Participação Planejada:** A participação dos alunos deve ser bem estruturada e pensada pelo tutor e formador, os alunos não interagem por conta própria sem motivação, eles precisam ser motivados e não apenas com perguntas a respeito de dúvidas, mas questões problemas que os façam participar de forma reflexiva e não apenas para se mostrarem presentes.

**Integridade:** Os Materiais dos cursos devem ser devidamente referenciados, como os materiais impressos utilizados em sala de aula, devem conter atividades e ilustrações. Neste caso, segue-se um padrão semelhante ao da educação formal.

**Repetição:** Na Educação à distância torna-se importante a repetição de informação para que ela seja memorizada pelo aluno, principalmente tratando-se de ideias e informação importantes. Ao contrário de outras aplicações da mídia, esta prática deve-se ao fato de ser um ambiente de ensino e estar aliado a questões didáticas de aprendizagem.

**Síntese:** As ideias devem ser passada de forma sintetizada, não com textos longos, ensinar estimulando a busca do conhecimento, apresentando atividades que estimulem a pesquisa. Utilizando resumos e esquematizações que facilitem o entendimento, mas estimulando o aprofundamento através da busca do conhecimento.

**Simulação e Variedade:** A utilização de diferentes formatos de Mídias é muito bem aproveitado nesta modalidade, pois trás um tom mais lúdico para as aulas, fazem o difícil trabalho de captar e manter e captar a atenção do aluno, mas sempre cuidando para não sair do foco ou desviar a atenção para outros interesses que não tem haver com o que está sendo proposto.

**Modalidade:** Dividir os cursos em módulos facilita a organização do aluno e do tutor e formador, pois no decorrer do processo, ele vai saber onde foi trabalhado tal assunto, poderá recorrer com segurança à determinado material se houver dúvidas e terá muito mais organização no que diz respeito as avaliações.

**Feedback e avaliação:** A Eficácia da mídia e dos métodos de instrução deve ser monitorada e avaliada rotineiramente. Os alunos devem receber feedback constante de suas tarefas e do progresso geral no curso.

## A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR NA EAD

A elaboração de um curso na modalidade à distância é um processo que requer um planejamento detalhado para que tanto a parte tecnológica quanto a parte pedagógica funcione. Para isso, deve haver pessoas comprometidas e que entendam mais do que de suas especialidades. Além disso, é importante estarem inteiradas sobre a proposta do curso. Segundo Behar e cols. (2009, p. 126 e 127):

Para que um grupo possa colocar seu objetivo comum em prática, é necessário que os sujeitos compreendam o ponto de vista do outro e, mesmo que não concordem, argumentem e articulem as diferentes contribuições, construindo-as em um novo patamar. Dentro disso, as funções individuais e coletivas alimentam-se mutuamente em prol de uma lógica comum e de um pensamento equilibrado, não podendo ser entendidas como uma relação dicotômica.

Tanto no desenvolvimento quanto na prática aplicada em cursos à distância, o sentido de equipe é um ponto crucial. Só a partir da interação entre as partes envolvidas, poderá se consolidar um produto de qualidade.

Moore e Kearsley (2007, p.110) sugerem que:

A criação e o ensino de um curso de educação a distância devem ser realizados por uma equipe. O tamanho da equipe pode ser pequeno, com apenas duas pessoas (modelo *autor-editor*), ou pode ser um grupo numeroso, com 20 ou mais pessoas (o modelo de *equipe do curso*). O tamanho e a natureza da equipe dependem principalmente de como a instituição provedora organizou seu programa de educação a distância, o qual, por sua vez, reflete sua missão e as políticas de seus dirigentes.

Em um projeto de curso, na modalidade à Distância, trabalhar em equipe é a forma mais adequada de se obter um produto de qualidade. Cada participante exerce um papel crucial em seu desenvolvimento, mas o conceito de equipe se torna evidente quando se percebe a importância da troca de conhecimento entre os membros. É através dessa interação que a tecnologia se alia à educação como define Behar e cols. (2009, p.118):

Assim entende-se que a interdisciplinaridade é pautada pelas trocas e pela auto-regulação dos especialistas como produtores de conhecimentos científicos, o que dá visibilidade aos conflitos e aos desequilíbrios decorrentes do encontro entre concepções distintas.

Embora a Educação ainda utilize a divisão por área do conhecimento como padrão pedagógico na educação formal de nosso país, a interdisciplinaridade foi citada por muitos teóricos, mesmo antes de ser denominada desta forma, entre eles, está Piaget, como cita Behar e cols. (2009, p.126):

De acordo com Piaget (1973), a cooperação é um tipo de interação interindividual em que dois ou mais pares operam em comum ajustando as operações executadas pelos parceiros e superando a heteronomia e o respeito unilateral. Entende-se que, por meios da cooperação, o sujeito pode sair do seu estado inicial de egocentrismo inconsciente, situando o seu eu em relação ao pensamento comum, o que exige um sistema de normas e a superação da livre troca. O sujeito exerce a atividade intelectual na coletividade e, por meio da cooperação, constrói o pensamento racional tanto em relação aos conhecimentos disciplinares quanto em suas experiências pessoais.

O sujeito questiona suas próprias suas certezas, estabelecendo uma situação de desestrutura que o faz repensar e aprimorar os conhecimentos adquiridos. De acordo com Piaget (1973), apud Behar e cols. (2009, p.126), “é mais fácil ao indivíduo se contradizer quando ele pensa sozinho, sem efetivar troca com os pares, o que não ocorre quando os outros sujeitos estão juntos.”

As autoras também lembra que as relações interdisciplinares não se resumem a fatores subjetivos como a boa vontade dos especialistas para que as interações se estabeleçam. É a partir destas discussões, sobre conteúdos e desenvolvimento dos cursos, onde existem discordâncias que percebem-se as mudanças necessárias, os detalhes ainda não vistos, pode-se observar o produto com diferentes olhares e minuciosamente, possibilitando modificações e correções, oferecendo aos futuros usuários um produto final de maior qualidade.

### **INTERAÇÃO ENTRE A TECNOLOGIA E A EDUCAÇÃO**

A inserção da tecnologia na educação à distância trouxe um novo olhar sobre o papel do educador que passa a ser um mediador, um facilitador que tem o papel de orientar, estimular e principalmente estar inteirado de todos os recursos utilizados. Segundo Palloff e Pratt. (2009, p.87):

O professor deve conhecer a tecnologia utilizada e sentir-se à vontade com ela para que consiga ajudar na resolução dos problemas. Também deve ser capaz de construir os encontros e seminários on-line de modo que os participantes considerem-nos fáceis de manusear e lógicos na estrutura.

Um aluno de um curso na modalidade à distância é muito diferenciado, não apenas por estar interagindo com a máquina através de um ambiente de aprendizagem, mas porque desenvolve habilidades diferenciadas: autonomia, criticidade, proatividade são fundamentais na EAD. A capacidade de se comunicar, de se fazer presente entre os colegas, tutores e formadores, também é muito importante, pois é desta forma que percebe-se o aluno. Perrenoud (2000, p.128), destaque que:



Formar para as novas tecnologias é formar o julgamento, o senso-crítico, o pensamento hipotético e dedutivo, as faculdades de observação e de pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura e a análise de textos e de imagens, a representação de redes de processamento e de estratégias de comunicação

A educação à distância traz novos conceitos em relação às metodologias educacionais que atingem não só o que diz respeito à parte tecnológica, mas também a didática aplicada na abordagem dos conteúdos. Isso requer do professor disposição para modificar a sua prática com o objetivo de que se efetive a aprendizagem. Palloff e Pratt. (2009, p.20) esclarecem que:

Não podemos supor que todo o professor, independentemente de um bom desempenho em sala de aula, seja capaz de fazer essa transição facilmente, assim como não podemos supor que todos os estudantes obtenham boas notas.

A dinâmica de um curso a distância tem seus momentos de fascínio, onde achamos ter encontrado a forma ideal de fazer educação nos dias atuais, assim como, em alguns momentos há um tom descrente entre seus usuários, pois os alunos sentem a falta da presença constante do educador como ocorre nas aulas presenciais, esclarecendo dúvidas e promovendo debates. Mas em um curso com uma equipe competente essa interação vai aos poucos sendo construída e pode resultar em laços mais fortes do que se estivessem dividindo um espaço físico. Como destaca Perrenoud (2000, p.135):

A imaginação didática e a familiaridade pessoal com as tecnologias devem aliar-se a uma percepção lúdica dos riscos éticos. Podem-se ter maus encontros tanto na Internet quanto em um bairro mal-afamado, mas seria uma razão para nunca aventurar-se a ir?

Não apenas o educador, seja ele tutor ou professor formador, deve estar dominando as ferramentas tecnológicas utilizadas na EAD, os desenvolvedores também

devem estar inteirados da metodologia que será aplicada no curso. Essa troca de experiências constante entre os integrantes deixa evidente o quanto a Equipe é necessária no contexto de desenvolvimento de cursos à distância. Uma instituição que não leva em consideração a importância do trabalho conjunto vai colocar em risco a qualidade do seu produto. Palloff e Pratt. (2009, p.19) observam que:

Muitas instituições são seduzidas por softwares atraentes ou pela perspectiva de reduzir custos e aumentar o número de alunos por meio da Educação à Distância que, certamente pode ser vantajosa. Concentrar-se, porém, nesse aspecto e ignorar o que é necessário para a aprendizagem em um novo ambiente pode custar caro.

A EAD também é vista como uma forma de trazer mais alunos para as Instituições de Ensino Superior. Muitas pessoas têm vontade de realizar um curso de graduação ou pós-graduação, mas, ou não têm tempo, ou não estão próximas a um campus universitário ou não dispõem de subsídios financeiros para investir, o que dificulta o acesso. Os cursos à distância são vantajosos tanto para quem oferece quanto para quem vai cursá-lo. Primeiramente porque não necessita de um espaço físico e não existe limitação quanto ao número de inscritos. Só por esses fatores já economiza custos. Além disso, os alunos podem aproveitar o valor baixo das mensalidades. Com todos esses benefícios, as turmas chegam a ter cem alunos ou mais. Segundo Palloff e Pratt. (2009, p.25):

As instituições acadêmicas vivem hoje um momento de transição. Grande parte da mudança que observamos deve-se às pressões de ordem econômica, derivadas de custos cada vez mais altos e de demandas do mundo empresarial por profissionais que saibam lidar com uma sociedade em que o conhecimento tem papel preponderante.

Palloff e Pratt. (2009, p. 25) ressaltam ainda que: “As Instituições de Ensino superior estão, cada vez com mais frequência, voltando-se ao uso da Internet para ministrar cursos à Distância, assim como para ampliar programas educacionais oferecidos em seu campi.”

Lembram também que “algumas instituições consideram essa postura uma maneira de atrair alunos que, de outra forma, não estudariam, outras fazem disso uma maneira de começar a satisfazer as necessidades de uma nova espécie de estudante”

Os autores observam que as Instituições de Ensino Superior vivem constantemente pressionadas para controlar custos e ao mesmo tempo melhorar a qualidade do ensino e se manter no mercado em meio à competitividade causada pela criação de novas Faculdades e Universidades nos últimos anos.

Toda a pressão que o mercado exerce sobre essas instituições deixa clara a importância de oferecer cursos de excelência, principalmente na modalidade à distância, que sofre com o preconceito em relação à qualidade. O receio das pessoas tem origem no fato de muitos cursos desestruturados estarem sendo vendidos de forma facilitada, visto que existem instituições educacionais oferecendo cursos que ainda não obtiveram autorização para funcionamento, se preocupando apenas em oferecer o ambiente e ter uma ou duas pessoas em sua administração. Muitos estudantes têm a primeira experiência em um curso à Distância nesse formato inadequado, tendo como consequência uma qualidade de ensino insatisfatória, por conta de casos como este é que a confiança nos cursos é posta à prova. Percebe-se a facilidade de se desenvolver um curso através da Internet. Mas devemos observar que uma instituição que não se preocupa em oferecer cursos autorizados, provavelmente não se preocupará em planejar os mesmos e muito menos contratar especialistas, educadores e formadores para constituírem uma equipe.

Em cursos devidamente projetados, a equipe multidisciplinar atua para manter a qualidade destes, proporcionando uma interface amigável e atraente, trazendo materiais de fácil utilização, sem exigir do educando conhecimento e ferramentas complexas. Além disso, utiliza linguagem clara e de fácil entendimento, principalmente no que diz respeito à

orientação das atividades, oferecendo corpo docente capacitado com a titulação necessária, para auxiliar o educando, nos diversos níveis de ensino que a formação exigir.

A equipe não funciona somente quando tratamos da parte operacional dos cursos. O trabalho colaborativo como metodologia de ensino é uma característica da EAD. A troca de informações e a construção de conhecimento em conjunto, mesmo em tempos e espaços físicos distintos, é um fator motivador para os participantes. Palloff e Pratt. (2009, p.141), lembram que “quando os alunos trabalham em conjunto, isto é, colaborativamente, produzem um conhecimento mais profundo e, ao mesmo tempo, deixam de ser independentes para se tornarem interdependentes”.

A interação na Educação à Distância ultrapassa a relação entre professor, tutor e aluno. Existe a interação do indivíduo com o sistema, que está sendo utilizado a partir da sua máquina, com os recursos necessários para efetuar as atividades. Tentar fazer com que essa dinâmica seja bem sucedida também faz parte da função do educador. Certamente as partes técnicas serão discutidas no desenvolvimento do projeto do curso e sempre tentarão ser viáveis ao aluno, ou seja, sem exigir programas complexos e com configurações fora do padrão utilizado normalmente. Não adianta utilizar os softwares mais avançados se o aluno não puder interagir com o mesmo. Esse tipo de informação normalmente é passada no início do curso. Não podemos esquecer que uma grande parte dos alunos matriculados em cursos EAD nunca participou de cursos nessa modalidade e em alguns casos tem pouca intimidade com a informática. O que parece simples, para estes alunos torna-se complicado. Mesmo que todas as configurações necessárias tenham sido passadas previamente, há pessoas que se sentirão perdidas na execução de alguma tarefa aparentemente banal, como abrir um arquivo ou visualizar uma imagem.

É comum os usuários não terem determinado softwares em suas máquinas ou estarem com versões desatualizadas de outros. O educador terá que auxiliar esse indivíduo de forma ágil e fácil, pois estará em jogo o fator motivacional. Existem casos de abandono de curso por determinadas tarefas tornarem-se exageradamente complexas, quando na realidade com um pouco de informação seriam executadas facilmente. Palloff e Pratt. (2009, p.88) comentam que “mais importante é saber que o professor ou facilitador, em um ambiente de aprendizagem on-line, deve estar sempre ciente de que as

peças estão conectando-se a ele por meio de um computador e de que esses participantes desenvolvem um relacionamento não só entre si, mas também com a própria tecnologia.”

A interação na Educação à Distância ultrapassa a relação entre professor, tutor e aluno. Existe a interação do indivíduo com o sistema, que está sendo utilizado a partir da sua máquina, com os recursos necessários para efetuar as atividades. Tentar fazer com que essa dinâmica seja bem sucedida também faz parte da função do educador. Certamente as partes técnicas serão discutidas no desenvolvimento do projeto do curso e sempre tentarão ser viáveis ao aluno, ou seja, sem exigir programas complexos e com configurações fora do padrão utilizado normalmente. Não adianta utilizar os software mais avançados se o aluno não puder interagir com esses programas. Esse tipo de informação normalmente é (deve ser) passada no início do curso. Não podemos esquecer que uma grande parte dos alunos matriculados em cursos EAD nunca participou de cursos nessa modalidade e, em alguns casos, têm pouca intimidade com a informática. O que parece simples para quem possui intimidade com essa modalidade, para novos alunos torna-se complicado. Mesmo que todas as configurações necessárias tenham sido passadas previamente, há pessoas que se sentirão perdidas na execução de alguma tarefa aparentemente banal, como abrir um arquivo ou visualizar uma imagem.

## **GESTÃO NA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

Coordenar uma equipe Multidisciplinar na Educação à Distância requer disponibilidade para mudança de paradigma, pois todo o processo é diferenciado, a começar pelo fato de que as decisões e tarefas são definidas coletivamente e são executadas desde o início, no planejamento, até a finalização do curso. Silva (2008, p.01) recorda que:

Na Educação presencial, convencional, tradicional, o processo de ensino e aprendizagem é de responsabilidade dos professores, que são os organizadores e decisores pela elaboração e construção dos planos de ensino e de aulas, enquanto que na modalidade à distância essa responsabilidade é das instituições, que organizam as equipes multidisciplinares para definirem suas propostas pedagógicas de acordo com sua filosofia, missão, pressupostos didáticos pedagógicos vigentes e amparados nos referenciais científicos e na tecnologia atendendo a legislação vigente, necessidade social e educacional devidamente contextualizada.

O planejamento é fundamental na Educação à Distância. Cada ação tem que ser bem pensada, prevendo a reação para minimizar os problemas que já ocorrem normalmente. Se na sala de aula, planejamos cientes de que pode haver mudanças de acordo com o andamento da aula, o mesmo não ocorre na EAD, onde não há espaço para mudanças de última hora, conteúdo ou material didático. Até mesmo as atividades são elaboradas com muita antecedência. Ribeiro, Timm e Zaro (2007, p.02) lembram que:

A elaboração de programas de educação à distância para um grande número de estudantes encerra desafios relacionados às necessidades de logística, suporte de tutoria, produção de material e etc. Ao pensar em termos de escala, projetos com milhares de alunos, abandonam-se as experiências fragmentadas ou isoladas, ou o amadorismo (soluções improvisadas) com que muitas equipes permitem-se trabalhar, seja por trabalharem com um número reduzido de alunos ou por estarem nos primeiros estágios da EAD dentro da organização escolar, em fase de adoção de políticas de fomento e de diversidade de experiências de EAD.

A integração de educadores e técnicos irá trazer uma variedade de atividades, que, se bem aplicadas e permeadas de muita interatividade, possibilitarão ao aluno uma aprendizagem prazerosa, na qual ele possa utilizar sua criatividade e interagir com os recursos disponíveis. Silva (2008, p.01) lembra que:

Em comparação ao ensino presencial há necessidade de uma reordenação do processo educativo desde o planejamento, a execução, o acompanhamento e avaliação. Aqui, estes ficam subordinados a uma equipe de educadores, com diferentes atribuições e responsabilidades, na construção de textos, definições de imagens, propostas de atividades e diferentes propostas didáticas e jogos pedagógicos num primeiro momento para abastecerem os *webdesigners* na estruturação modelagem do curso antes da divulgação do mesmo. Esta construção pressupõe momentos diferenciados onde especialistas congregam seus esforços no sentido de “harmonizarem” as temáticas e assuntos a serem abordados em sequência lógica ou não, para cativarem e estimularem os alunos de diferentes e variadas formas.

O Ministério da Educação, com a Secretaria da educação à distância, estabelece referenciais de qualidade à Educação Superior à distância, segundo este documento (2007, p. 29):

A gestão acadêmica de um projeto de curso de educação à distância deve estar integrado aos demais processos da instituição, ou seja, é de fundamental importância que o estudante de um curso à distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para ao do ensino tradicional, como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, etc.

Também é ressaltada a complexidade que envolve um conjunto de processos integrados, a gestão de um sistema de educação à distância em nível superior.

É usual no meio de educação a distância a imagem de que o processo de ensino-aprendizagem a distância envolve vários elos de uma corrente que compõe o “sistema” e de que a robustez do processo, como um todo, está relacionada com o elo mais frágil desta corrente. relacionada com o elo mais frágil desta corrente. BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (2007, P. 29)

Segundo o referencial (2007, p.29) “A Instituição deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão, apresentando em seu projeto de sistema de educação à distância o atendimento, em particular, a serviços básicos”

O Ministério da Educação, por meio do Referencial de Qualidade da Educação à distância, cita alguns itens que devem estar bem claro na documentação e execução dos cursos na Modalidade EAD:

- a) Um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e à distância;
- b) Um sistema (logística) de controle de produção e distribuição de material didático;
- c) Um sistema de avaliação da aprendizagem, especificando a logística adotada para essa atividade.
- d) Bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores, coordenadores, tutores, etc.
- e) Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;
- f) Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;
- g) Registros de resultados de todas as avaliações realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- h) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade. relacionada com o elo mais frágil desta corrente. BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (2007, P. 29)

Respeitar e tomar como padrão esses referenciais é o que se espera de Instituições que tenham preocupação com o efetivo aprendizado na Educação à Distância. Bof (2009, p.01) observa que:



Cada vez mais, torna-se evidente a importância da gestão em programas educacionais. Ideias boas podem se perder ou resultar em programas pobres e ineficazes quando não se dá a devida atenção a este requisito. No caso da educação à distância, isso não é diferente. Por se tratar de sistemas complexos, que exigem a articulação de vários atores, tecnologias e serviços, a boa gestão é considerada fator crucial para o sucesso de iniciativas nessa área.

Deve-se lembrar que os sistemas de Educação à Distância envolvem todo o processo de desenvolvimento, do início ao fim, desde sua identificação, sua aplicação até sua conclusão. Bof (2009, p.01) lembra que:

Os bons sistemas de EAD são compostos por uma série de componentes que devem funcionar integrados. Trata-se da formalização de uma estrutura operacional que envolve desde o desenvolvimento da concepção do curso, a produção de materiais didáticos ou fontes de informação e a definição do sistema de avaliação, até o estabelecimento dos mecanismos operacionais de distribuição de materiais, disponibilização de serviços de apoio a aprendizagem aos alunos e o estabelecimento de procedimentos acadêmicos.

A autora divide a gestão de sistemas de EAD em dois grupos: Gestão Pedagógica e Gestão de Sistemas:

Gestão pedagógica:

Encontra-se o gerenciamento das etapas e atividades do curso, bem como do sistema de apoio à aprendizagem e avaliação. É preciso que as etapas e atividades estejam claramente definidas e que tudo seja planejado e coordenado de tal maneira que elas ocorram eficientemente da maneira programada e no tempo previsto. BOF (2009, p.03)

Gestão de sistema:

“Podemos situar todas as outras necessidades de gerenciamento, recursos financeiros, de pessoal, de treinamento, de produção e distribuição de materiais, da tecnologia, dos processos acadêmicos, do monitoramento e avaliação. Trata-se do gerenciamento de processos que são inerentes ao funcionamento eficiente do sistema. BOF (2009, p.03)

Para a Educação à Distância se efetivar com qualidade, todos os processos citados, devem ser levados em consideração. Um trabalho bem projetado, com planejamento e uma boa equipe Multidisciplinar fazem com que muitos cursos nessa modalidade possam levar pessoas, que antes não imaginavam ser possível concluir o ensino superior, estarem se graduando ou se profissionalizando, através de cursos técnicos na modalidade EAD. Bof (2009, p.05) finaliza concluindo que “A formalização de estruturas, mecanismos e procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistemas são fundamentais à qualidade e sucesso de qualquer sistema EAD.”

Um gerenciamento adequado fará a diferença na atuação das equipes multidisciplinares, influenciará a interação entre os profissionais e será crucial no desempenho que o curso terá ao longo de sua execução.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A modalidade de Ensino à distância está se consolidando nos meios acadêmicos, tanto que o governo federal, além de formalizar lei para regê-la, adotou a EAD para oferecer conclusão do ensino superior e cursos de atualização profissional aos professores das redes públicas através da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Mais um motivo para primarmos pela qualidade dos cursos nessa modalidade, afinal estamos qualificando educadores, que formam cidadãos.

Esse trabalho reflete bem a importância do planejamento dos cursos e como a equipe multidisciplinar torna-se fundamental para efetivar um trabalho de qualidade. Mostra que, na Educação à distância, as diferentes especialidades em interação contribuem e muito para um ensino de qualidade. A Educação à Distância cada vez mais difundida e popularizada permite que um número cada vez maior de pessoas conclua seus estudos e entrem no mercado de trabalho mais preparadas para os desafios da competitividade, podendo evoluir economicamente. Isso é positivo não apenas para o indivíduo, mas também para o nosso país, pois essas pessoas farão a economia girar, consumindo mais e tornando o mercado mais atuante.

A gestão na educação à distância mostra-se importantíssima para que a Equipe multidisciplinar possa trabalhar de forma adequada, observando cada etapa deste complexo mecanismo que é a implementação de um curso na modalidade à distância fazendo-o evoluir em harmonia podendo atingir seu objetivo: a aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- BEHAR, Patrícia Alejandra e Cols. - **Modelos Pedagógicos em Educação à Distância**. Porto Alegre: Artemed, 2009
- BOF, Alvana – **Gestão de sistemas de Educação à distância**. Brasília 2009. Disponível em : <http://www.aedi.ufpa.br/v4/arquivos/20080125105839.DOC>. Acesso em: 16 de setembro de 2010.
- BRASIL, Ministério da Educação - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 1996**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf). Acesso 20 de novembro de 2010.
- BRASIL, Ministério da Educação – **Secretaria da Educação a Distância, Referências de qualidade para educação superior a distância**. Brasília: 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf> . Acesso em: 20 de agosto de 2010.
- MOORE, Michel e Greg KersLey – **Educação à Distância – Uma visão integrada**. São Paulo:Cangage Learning, 2008
- PALLOFF, Renan, PRATT, Keith.. **Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2002
- PERRENOUD, Phillip .– **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre:Artes Médicas sul, 2000
- RIBEIRO, Luis Otoni Meireles, TIMM Maria Isabel, ZARO Milton Antonio - **Gestão de EAD: A importância da Visão Sistêmica e da Estruturação dos CEADs para escolhas de modelos adequados**. Disponível em: <http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/12eLuizOtoni.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2010.
- ROMÃO, Juliana – **Pátio Revista Pedagógica “Longe do Campus, Perto da Aprendizagem”**. Porto Alegre: Artmed, Janeiro 2008
- SILVA, Odília Silva da – **Gestão de Equipes de Ead**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: [http://www.senacead.com.br/pos\\_trabalhos/professores/gestao\\_de\\_equipes\\_de\\_ead\\_2008.pdf](http://www.senacead.com.br/pos_trabalhos/professores/gestao_de_equipes_de_ead_2008.pdf). Acessado em 20 de agosto de 2010.

Ana Paula Coe Fagundes – [anapaulacoe@gmail.com](mailto:anapaulacoe@gmail.com)

Elias Burin – [eliasburin@hotmail.com](mailto:eliasburin@hotmail.com)