

A GESTÃO COLABORATIVA NO PROCESSO FORMATIVO DA EAD

THE COLLABORATIVE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL PROCESS IN DISTANCE EDUCATION

Carla Cristina Dutra Búrigo, Doutora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
carla.burigo@ufsc.br

Roseli Zen Cerny, Doutora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
rosezencerny@gmail.com

Graziela Gomes Stein Teixeira, Mestre
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
grazisteintex@hotmail.com

Leonardo Victor Marcelino, Mestre
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
leoviktor@hotmail.com

Recebido em 05/agosto/2014

Aprovado em 24/novembro/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender, a partir do princípio dos pressupostos da gestão colaborativa, o processo de desenvolvimento e de gestão do trabalho das equipes que atuam no planejamento e produção de cursos a distância. A proposta de investigação se fundamenta nos pressupostos conceituais do materialismo histórico dialético, que busca as causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, com o intuito de compreender as representações historicamente intrínsecas, conciliada com a matriz dialógica de Bakhtin (2000), buscando a mediação entre o individual e o social. Neste estudo trataremos as concepções da equipe de criação e desenvolvimento de materiais sobre a vivência do trabalho colaborativo. A equipe é constituída por profissionais da área de Design Educacional, de Hipermídia e de Vídeo. A relação de mediação da tomada de decisão coletiva e individual foi pontuada como a essência desta gestão, a partir da fala dos sujeitos entrevistados. Os resultados revelam que a tomada de decisão no âmbito individual e no coletivo pode ser potencializada a partir do trabalho em rede, compartilhado. Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços, e neste processo que vivenciamos, experimentamos e vivificamos o coletivo que concebemos e acreditamos.

Palavras-Chave: Cultura Digital. Formação de Professores. Gestão Colaborativa.

ABSTRACT

This paper aims to comprehend from the benchmarks of collaborative management the processes of development and administration in the work of teams acting in the planning and production of a distance course. The research is based on the conceptual principles of dialectic-historic materialism, which seeks the mediate and immediate causes of a phenomenon in order to comprehend its historically intrinsic representations, arranged with Bakhtin's dialogic matrix, harmonizing both the society and the individual. In this study, it is brought the conceptions of the creative and productive teams about their experiences in the collaborative work. The team is made up by professionals from the following areas: Educational, Hypermediatic and Video Design. The mediation between individual and collective decision making was pointed out as the essence of this management from the speech of the interviewed subjects. The results highlighted the decision making is empowered, both individually and collectively, by the shared network. It is not an easy task, because there are conceptual denials and approximations, conflicts and convergences, expectations and advances. It is in this process that the collective is lived, experienced and vivified.

Keywords: Digital Culture. Teachers Training. Collaborative Management.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desenvolvimento de projetos de Educação a Distância (EaD) requer a constituição de equipes multidisciplinares comprometidas com a filosofia e princípios que se quer atingir. Consideramos necessária uma proposta metodológica de trabalho integrada, evitando a compartimentalização do trabalho, pois, além da formação específica, há que se ter o comprometimento com o projeto educacional proposto.

Concordamos com Coiçaud (2001, p. 66), que o desafio é pensar em outra organização do trabalho que supere a balcanização dos espaços curriculares. A tarefa de produção de materiais e demais equipes “requer o trabalho em comum acordo de um grupo de profissionais conhecedores das características da modalidade e comprometidos axiologicamente com ela”.

Comumente os modelos de educação a distância são identificados com os modelos fordistas de produção industrial por apresentarem características semelhantes a este processo de produção. Exemplo dessa realidade é o enfoque de produção industrial proposto por Peters (2001), fundador e primeiro reitor da *Fernuniversität*, importante universidade aberta na Alemanha. A proposta é transpor para a educação a distância um ensino massificado, com divisão de tarefas e unidades estanques de produção. Nesta perspectiva, a EaD é concebida a partir de uma intensa racionalização do processo de ensino (PRETTO, 2005). Esta proposta apresenta pouca ou nenhuma comunicação entre as equipes, especialmente entre aqueles que produzem e aqueles que administram.

Consideramos que esses modelos precisam ser superados. Opomo-nos aos processos isolados, pois o isolamento em educação a distância significa profissionais que não compartilham ideias e, por consequência, não formam equipe. Um desafio neste sentido é acompanhar as novas práticas e teorizar sobre essas mudanças de modo a auxiliar o entendimento dentro de um contexto histórico e social mais amplo e em constante mudança (EVANS; NATION, 1992). O que defendemos é uma gestão na EaD que permita o desenvolvimento de projetos educacionais voltados para um melhor nível de qualidade do processo de aprendizagem, que valorize as potencialidades do sujeito, que implique em programas flexíveis e adaptáveis às condições dos alunos.

De acordo com Almeida (2005, p.04) a ação colaborativa envolve muito mais que compartilhar informações, envolve participação corresponsável na elaboração conjunta de

planos e proposta de ação, abrindo espaços para emergir “relacionamentos de confiança mútua e cumplicidade, o comprometimento e o reconhecimento de interdependência.

O presente estudo é parte de uma pesquisa que está em desenvolvimento (CERNY, 2014). Para a organização deste artigo partimos do que dispomos de mais concreto, ou seja, os nossos pressupostos sobre gestão colaborativa, após apresentarmos o caminho metodológico percorrido na pesquisa. Depois apresentamos recortes do processo de interação com os sujeitos da pesquisa. Enfim, em um sentido contrário, voltamos ao ponto de partida, buscando desvelar reflexões que esta caminhada possa nos propiciar.

2 GESTÃO COLABORATIVA

A palavra gestão “tem sua raiz etimológica em *gerir*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer” (CURY, 2006, p. 21). Nesta perspectiva os pressupostos da gestão colaborativa, se sustentam no gerenciar *com* as pessoas, negando a ação instrumental do gerenciamento das ações, *das* pessoas. A essência desta concepção de gestão é potencializar a pessoa como sujeito da sua ação e não mero objeto da sua produção.

Neste contexto, por meio da gestão colaborativa, potencializamos o professor, o tutor e os sujeitos envolvidos na EaD, reconhecendo a história por eles vivenciadas, valorizando suas possibilidades, respeitando suas limitações, sua dignidade. A racionalidade substantiva é um dos elementos precursores desta prática de gestão onde prevalece o diálogo, a interação, o respeito, negando à racionalidade instrumental da gestão.

De acordo com Costa; Fagundes; Nevado (1998, p.04), um sinônimo adequado para o termo colaboração, seria cooperação. Neste contexto no trabalho colaborativo, parte – se da ótica do interesse coletivo em detrimento do interesse individual, uma vez que as relações estruturadas sobre a colaboração pressupõe uma descentralização do pensamento no sentido de haver uma coordenação entre diferentes pontos de vista (diferentes ideias), discussão e controle mútuo dos argumentos. Na gestão colaborativa, prevalece o coletivo, o compartilhamento de ações da gestão com as pessoas, tendo a história, a cultura e a formação como um processo que se materializa na interação com o outro e com a realidade vivenciada. Partimos do pressuposto de que a gestão é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que por meio de reuniões periódicas decidem sobre o andamento do planejamento e desenvolvimento das atividades, na constituição de um colegiado. Considerando, neste contexto, que na educação a distância fazem parte das equipes e da gestão, pessoas com formações em diferentes áreas do conhecimento.

Belloni (2006, p. 18), em seu livro *Educação a Distância*, alerta para o fato de que formações na modalidade a distância têm sido identificados com os modelos fordistas de produção industrial, por apresentarem características semelhantes a esse processo de produção, que são: a racionalização, a divisão acentuada do trabalho, o alto controle dos processos de trabalho, a produção em massa de “pacotes educacionais”, a concentração e a centralização da produção e burocratização.

Esta situação é antagônica, já que, ao mesmo tempo em que é utilizada tecnologia de ponta na modalidade, a gestão dos cursos é realizada a partir de um modelo estandardizado. Nesse sentido, cabe indagar: como romper com as práticas de produção industrial no contexto da modalidade a distância? Acreditamos que, para romper com a perspectiva fordista o trabalho colaborativo adquire especial relevância. Partindo dessa ideia, a hierarquização e a fragmentação do processo são os primeiros passos a serem superados. O desafio que se coloca é o de superar o paradigma fordista que favorece o desenvolvimento de práticas individualistas, fragmentadas e hierarquizadas, e avançar para a organização de espaços que promovam a decisão e o compartilhamento das informações.

O que propomos, é superar a visão fragmentada do trabalho na EaD. A proposta é construir e reconstruir as ações no cotidiano do trabalho, gerando um “sistema flexível, permeável e aberto a revisões e depurações de acordo com as necessidades” e das “condições de trabalho da equipe, evidenciando uma práxis transformadora que extrapola as ações dessa equipe e se revela nas atividades propostas aos alunos” (FERREIRA et al, 2006, p. 03).

Nosso entendimento é de que as equipes pedagógicas e de tecnologia devem se apropriar e conhecer todos os processos inerentes à modalidade a distância; afinal, para quem atua na parte pedagógica, o conhecimento das ferramentas permite visualizar estratégias mais adequadas à aprendizagem dos alunos. Da mesma forma, quando a equipe tecnológica compreende as demandas da equipe pedagógica, ela auxilia no desenvolvimento de ferramentas apropriadas e na criação de hiperlinks coerentes com as concepções pedagógicas adotadas. Ressaltamos, porém, que as ações pedagógicas ocupam lugar central no processo de gestão da educação a distância, porque elas atendem diretamente às necessidades de ensino e de aprendizagem. As alternativas do processo pedagógico fornecem os critérios para a escolha e a definição dos meios, da produção dos materiais e do sistema de comunicação, integrando as equipes num objetivo comum: fomentar o processo de aprendizagem dos alunos.

3 CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO NA PESQUISA

A pesquisa está sendo realizada a partir do registro do processo de planejamento e de desenvolvimento da produção dos materiais de um Curso de Especialização de Educação a Distância (RAMOS et al., 2013a; 2013b), coordenado por uma universidade pública do Estado brasileiro.

Todo o processo de desenvolvimento do Curso, bem como dos materiais, é um exercício contínuo e coletivo de uma equipe multidisciplinar, envolvendo inúmeros profissionais de diversas áreas: professores universitários, professores de escolas públicas, designers educacionais, equipe de produção de hipermídia e equipe de vídeo.

Consideramos esse registro fundamental para que no futuro possam se compreender os silenciamentos e escolhas realizadas na elaboração do processo de desenvolvimento de concepção e de realização deste Curso, bem como de que forma a gestão colaborativa se estabeleceu ao longo desse processo. Trata-se de uma investigação qualitativa, acerca dos condicionantes sócio-históricos que tiveram influência na gestão de um trabalho coletivo para um projeto de formação continuada a distância, destinado aos professores e gestores das escolas públicas de ensino básico, e aos professores formadores ligados às Secretarias de Educação Estaduais e Municipais.

A proposta de investigação se fundamenta nos pressupostos conceituais do materialismo histórico dialético, que busca as causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, com o intuito de compreender as representações historicamente intrínsecas, conciliada com a matriz dialógica de Bakhtin (2000), buscando a mediação entre o individual e o social. A opção por esta abordagem de pesquisa justifica-se, pois o(s) pesquisador(res) são os sujeitos intrinsecamente envolvidos com o processo de desenvolvimento do Curso.

Na análise de Freitas; Souza; Kramer (2007), Bakhtin entende a pesquisa como uma relação entre sujeitos, em perspectiva dialógica, e que assume a interação entre pesquisador e pesquisado como um ponto fundamental no estudo dos fenômenos. Bakhtin (2000) ressalta, ainda, a necessidade de compreender os fenômenos a partir dos signos (textos) produzidos, enfatizando o caráter interpretativo dos sentidos construídos.

Esta abordagem de pesquisa assume a interação como fundamental, trazendo o caráter interpretativo dos sentidos construídos como essencial no processo de pesquisa. Neste contexto, o pesquisador é o observador da sua própria realidade, da sua própria cultura, uma

vez que é nativo desta cultura, um auto-observador, ou seja, o pesquisador faz parte do evento pesquisado (CERNY, 2009).

Com objetivo de compreender, a partir do princípio da gestão coletiva e da autoria compartilhada, o processo de concepção, desenvolvimento e de gestão do curso em análise, definimos como sujeitos um representante de cada uma das equipes constituídas: Designer Educacional (DE), Designer de Hipermídia (DH) e Designer de Vídeo (DV). A população na pesquisa qualitativa, com base em Triviños (2003), é considerada uma referência, sendo a amostra, uma parte desta população delimitada pelo pesquisador, a partir de critérios intencionais, de acordo, com os objetivos da investigação que orienta a seleção dos sujeitos que participarão da pesquisa.

O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, considerado um dos instrumentos básicos, utilizados pela pesquisa qualitativa, para a coleta de informações. Segundo Triviños (2003), a entrevista semiestruturada compreende um conjunto de perguntas básicas e derivadas.

As perguntas básicas fixam as possibilidades de limites do fenômeno, pois, a partir destas e com a obtenção das respostas, surgem as perguntas derivadas que aprofundam o horizonte da temática pesquisada. As perguntas básicas e as derivadas estão respaldadas nos princípios formativos do Curso e nos objetivos propostos nesta investigação. Algumas perguntas derivadas podem ser elaboradas previamente, partindo da expectativa de possíveis respostas, que podem ser dadas, a partir das perguntas básicas.

Neste texto trabalharemos com duas categorias advindas das entrevistas: (1) a compreensão de gestão coletiva colaborativa e (2) como os integrantes das equipes vivenciaram no cotidiano do trabalho essa experiência.

4 O DIÁLOGO COM SUJEITOS DA PESQUISA

Ao serem perguntados o que compreendem por gestão colaborativa, a grande maioria dos entrevistados revela uma concepção de tomada de decisão conjunta. Acreditam ainda que para alcançar um currículo pensado coletivamente esta vivência deve fazer parte da estratégia de trabalho no planejamento e desenvolvimento dos materiais, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Eu acho que ela funcionou muito bem quando não tinham muitos problemas, em outros casos nem tanto. [...] Só que nesses processos todos assim, faltou um pouco de consulta, nos momentos de crise falta um pouco de consulta [...] A coordenação

do curso não chama para conversa, mas é que também é uma questão cultural um pouco mais ampla, sabe? (DE9)

Ter uma hierarquia mais horizontal. Ser uma coisa mais horizontal, mais aberta. Que consegue enxergar todos os passos. (DV2)

Entendo como todo mundo tem uma certa responsabilidade. Tem um poder de cuidar das coisas. Não fica a cargo de uma pessoa só. Sempre quando tem esta questão coletiva, ajuda a pessoas a ver as coisas que o outro não ia ver. Ainda mais, quando tem pessoas de várias disciplinas juntas [...] com visões diferentes [...]. (DV3)

As falas nos possibilitam inferir que a concepção de gestão é construída no cotidiano do trabalho, articulada com as vivências diárias. Consideramos que estas características aproximam do que propõe Lima (1996) como alternativa para a construção da prática da gestão com base na autonomia. Este autor argumenta que “um modelo de gestão escolar só tem existência empírica *na e pela* ação e, neste sentido, encontra-se sempre em processo de criação e de recriação, em estruturação” (LIMA, 1996, p.14). O modelo com base na autonomia “é por natureza plural, diversificado, dinâmico, dependendo da produção e da reprodução de regras, de diferentes tipos, construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos” (LIMA, 1996, p.14).

Se na concepção sobre a gestão colaborativa encontramos indícios desta concepção nas falas das equipes, procuramos investigar como vivenciaram na prática. Os depoimentos revelam que na prática não é fácil trabalhar com esta perspectiva. A fala de DH1 traz como entrave a demora nas decisões, pois as mesmas dependem de colegiado e de consenso entre as diferentes visões. Sugere que apenas as decisões mais estratégicas sejam conjuntas.

[...] acho que decisões estratégicas têm de ser tomadas em colegiado, mas mais operacional, se você tiver que perguntar tudo para qualquer um, na verdade nada vai andar, entendeu. Assim, algumas coisas demoraram para evoluir porque tinha que esperar as reuniões, tinha esperar na verdade o consenso, e começou a muitas visões diferentes; também no final é difícil convergir isso. Então... (DH1)

Mesmo na ação da gestão colaborativa, necessitamos reconhecer o outro como um sujeito com ações e responsabilidade definidas. Neste contexto, para o fortalecimento do coletivo se faz necessário o gerenciamento de ações compartilhadas para que o outro possa também, se fortalecer neste meio.

O como pensamos e como agimos são práticas históricas que se constituem a partir da interação com a realidade, porém não há prática humana fora do domínio do significado, do sentido de pertencimento, da interação e da imaginação. A prática do homem é objeto da sua vontade, da sua consciência, da relação subjetiva que estabelece com a realidade. Diante das

condições de vida e de trabalho que limita e muitas vezes imobiliza a ação do ser humano, o processo de valorização das possibilidades, de respeito às limitações passa pela dignidade dos sujeitos do seu trabalho e não meros objetos da sua produção, como fazedores isolados de tarefas de um processo de construção, de desenvolvimento (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Nesse sentido, acreditamos e buscamos vivenciar que a construção do e com o coletivo fortalece o trabalho colaborativo. Sem essa vivência, são falácias soltas, como palavras ao vento.

Na vivência da gestão compartilhada, para o DE5 a produção de material para EaD depende primeiramente da decisão do autor dos textos, a liberdade de atuação e de troca fica condicionada a parceria ou não destes profissionais. Como os autores não convivem cotidianamente com esses profissionais, os contatos são mais esparsos, a colaboração fica, em parte, comprometida.

Se quis começar, eu acho que involuntariamente, como sempre acontece com todos, né. Pelos professores da Universidade. Então, eles são os autores e eles estão acostumados a determinados rituais, a determinar o jogo. E se começou por ali e se ficou muito ali. E aí, isso atrapalhou muito o processo, porque muitos deles não têm experiência de trabalho com ensino a distância. E eu acho que essa foi a principal dificuldade para que eles conseguissem trabalhar coletivamente, junto com os Des, junto com os DG e o pessoal de vídeo. Então, o coletivo não se conseguiu consolidar. (DE5)

Para DV3 e DV2 a vivência de gestão colaborativa foi constante e deu leveza ao trabalho. Também, conseguiram visualizar essa prática (colaborativa) em todas as equipes que interagiram.

Na minha parte (meu trabalho) eu vi muito isso (gestão coletiva). Passava o trabalho para a gente fazer e cada um tinha noção do que tinha que fazer [...] eu achei que isso foi uma coisa que acabou deixando o trabalho mais leve. (DV3)
Eu percebi isso (gestão coletiva) em todas as equipes que eu produzi, respectivamente de todo o material. Cada um fez o seu papel para contribuir, para a gente conseguir fazer o material do curso, né? (DV2)

Como já mencionado, não podemos deixar de ter claro que o processo da Gestão Colaborativa, é um exercício contínuo e coletivo de uma equipe multidisciplinar, envolvendo inúmeros profissionais de diversas áreas. Sem dúvida, que o desenvolvimento dos materiais é parte determinante da elaboração de um programa de formação a distância, devendo, no processo, espelhar e refletir os seus princípios pedagógicos.

Todavia, acreditamos que os pressupostos da gestão colaborativa devam ser compartilhados, socializados em cada etapa de vivência deste processo. Concebendo esta gestão realmente como um processo a ser vivenciado, negando a tônica do modelo fordista

industrial (BELLONI, 2006), que cada um realizava a sua parte, sem a visão de construção do, no e para o coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão colaborativa no processo formativo na EaD necessita ser desvelado historicamente e vivenciado, sustentado na concepção que é uma prática formativa e social. Ou seja, ela entra em um vazio social, caso não seja sustentado na prática cotidiana dos sujeitos envolvidos, e vice-versa. A gestão colaborativa é um desafio proposto no contexto da EaD, diante da fragmentação das atribuições até então delineadas das tarefas pontualmente estratificadas (BELLONI, 2006).

Contudo, para sua materialização se faz necessário um querer compartilhado no delineamento de ações para o atendimento de princípios pedagógicos dos projetos de educação a distância desenvolvidos.

O Curso de Especialização de Educação na Cultura Digital (RAMOS et al., 2013a; 2013b), fenômeno de estudo do presente artigo, apresenta princípios claros de autonomia, de continuidade, da flexibilidade, e da ação prática coletiva.

Neste artigo, delineamos fragmentos de falas sobre a gestão compartilhada a partir da visão dos sujeitos das equipes de desenvolvimento de materiais quanto à compreensão e o exercício vivenciado desta experiência. A relação de mediação da tomada de decisão coletiva e individual foi pontuada como a essência desta gestão, a partir da fala dos sujeitos entrevistados.

A tomada de decisão no âmbito individual e no coletivo pode ser potencializada a partir do trabalho em rede, compartilhado. Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços, e neste processo de interação que vivenciamos, experimentamos e vivificamos o coletivo que concebemos e acreditamos.

A construção do coletivo requer o sentimento de pertencimento, de estar inserido. E este é um desafio diário de construção e de reconstrução no processo de interação com o outro e com o meio. E somente assim, por meio da gestão compartilhada é que conseguimos constituir nossa identidade como coletivo, pensando e repensando as tomadas de decisão que se manifesta no ato da gestão no contexto do trabalho em equipe na EaD.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar. In: Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, 2., 2005, Vitória, ES. **Anais...**, Vitória, ES, 2005. v. CD-Rom.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2006.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.209-231, jan./jun. 2011.

CERNY, Roseli Zen. **Gestão Pedagógica na educação a Distância: análise de uma experiência na perspectiva da gestora**. São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Educação/ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Educação).

CERNY, Roseli Zen et al. **Educação na Cultura Digital: uma proposta de construção coletiva**. Projeto de pesquisa. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Centro de Ciências da Educação – CED. Laboratório de Novas Tecnologias - LANTEC. 2014.

COIÇAUD, Sílvia. A colaboração institucional na educação a distância. In: LITWIN, Edith. **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 53-72.

COSTA, Iris Elisabeth Tempel; FAGUNDES, Léa da Cruz; NEVADO, Rosane Aragón de. **Educação à distância e a formação continuada de professores em sistemas de comunidades de aprendizagem**. Temas em Estudo. Centro Virtual Interamericano de Cooperação Solidária para a Formação de Educadores. 1998. Disponível em: <http://www.nied.unicamp.br/oea/mat/ead_forma%E7%E3o_teclec_.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. 2006. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2014.

EVANS, Terry; NATION, Daryl. Theorising open and distance education. **Open learning**, UK, v.7, n.2, p. 3-13, June 1992.

FERREIRA, Felipe Casaburi; et al. **A complexidade e a complementaridade de saberes e competências profissionais na implementação de um projeto de formação de gestores escolares via Internet**. 2006. Disponível em: <www.redebrasileiradetransdisciplinaridade.net/.../Artigo_Maria_Elizabeth_Bianconcini_de_Almeida_et_al.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2014.

FREITAS, Maria Teresa de a; JOBIM, Solange; KRAMER, Sonia Cortez (Orgs.). **Ciências humanas e pesquisa: leituras de Mikhail Bakhtin**. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Questões da nossa época, v. 107).

LIMA, Licínio C. **Construindo modelos de Gestão Escolar**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1996. (Coleção Cadernos de Organização e Gestão Escolar, v. 4).

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância: experiências e estágio da discussão numa visão internacional**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2001.

PRETTO, Nelson De Luca; PICAÑÇO, Alessandra de Assis. Reflexões sobre EaD: concepções de educação. In: ARAÚJO, Bohumila; FREITAS, Katia Siqueira de. **Educação a distância no contexto brasileiro: algumas experiências da UFBA**. Salvador: ISP/UFBA, 2005. p. 31-56.

RAMOS, Edla Maria Faust; et al. **Curso de especialização em educação na cultura digital: documento base**. Brasília: Ministério da Educação, 2013a.

RAMOS, Edla Maria Faust; et al. **Curso de especialização em educação na cultura digital: guia de diretrizes metodológicas**. Brasília: Ministério da Educação, 2013b.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001. (Coleção Cadernos de pesquisa Ritter dos Reis, vol. 4).