

A GESTÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DOS CURSOS EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÍDIAS NA EDUCAÇÃO

Neuza Maria de Oliveira Marsicano
UAB/UFJF
neuza.maria@uab.ufjf.br

Márcia Helena Siervi Manso
CEUNES/UFES
márcia.manso@ufes.br

RESUMO:

Este trabalho de pesquisa teve como objeto avaliar o modelo de gestão dos cursos de graduação e de pós-graduação a distância da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo principal era levantar e analisar acerca dos processos de implantação, implementação e gerenciais dos cursos de Especialização em Mídias na Educação e Especialização em Tecnologia da Informação e Comunicação no Ensino Básico. Dada a complexidade na realização da pesquisa, optou-se por uma metodologia de cunho qualitativo, a partir de levantamento de informações primárias e pesquisa bibliográfica, além de depoimentos, através de entrevistas abertas, os quais foram analisados com base na teoria da Análise do Conteúdo. Concluiu-se que os processos gerenciais utilizados nos cursos de graduação e de pós-graduação a distância analisados atendem os requisitos de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação para a oferta de cursos na modalidade da Educação a Distância no Brasil.

Palavras-chave: Gestão, EAD, Formação Continuada.

GT04 - Formação dos docentes e dirigentes escolares: currículo e prática pedagógica.

INTRODUÇÃO

Foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em dezembro de 1996¹, que norteou, pela primeira vez, a Educação a Distância como uma modalidade de ensino tanto da Educação Básica como da Educação Superior no Brasil.

A Educação a Distância é uma modalidade que remonta o século XIX, apesar de somente na última década do século XX ter sido reconhecida como possibilidade para oferta de cursos de graduação e de pós-graduação no Brasil.

¹ Lei nº 9.396, de 20 de dezembro de 1996.

No limiar deste século, o Ministério da Educação – MEC criou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)², que agrega Universidades públicas e privadas de todo o País. Este Sistema permite a oferta de cursos superiores, inicialmente na área de formação de professores (licenciatura) em diversas cidades brasileiras, a partir da criação de Polos de Apoio Presencial.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma das instituições de ensino superior público, integrante da UAB, que oferece cursos de graduação (licenciaturas e bacharelados) e de pós-graduação *lato-sensu*, em diversas áreas do conhecimento, em dezenas de municípios de Minas Gerais e dos demais estados da região sudeste. O objeto da pesquisa foi avaliar a gestão dos cursos ofertados pela UFJF na modalidade EAD, o que permitiu uma análise descritiva e crítica do planejamento, da implantação e implementação desses cursos, bem como dos processos gerenciais acadêmico-administrativos utilizados.

De acordo com a proposta didático-pedagógica para a elaboração do Trabalho Final do Curso de Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação à Distância, esta pesquisa foi realizada, parte coletivamente e parte, de forma individual.

A relevância desta pesquisa se dá por conta de não ter sido identificado até o momento nenhum estudo ou pesquisa, cujo objetivo tenha sido descrever, compreender e analisar os processos de implantação e de gestão dos cursos de graduação e de pós-graduação, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Juiz de Fora, mesmo esta Universidade ser uma das pioneiras e mais renomadas nesta modalidade.

Os trabalhos científicos disponíveis sobre gestão dos cursos a distância da UFJF são ainda incipientes. Esta pesquisa justifica-se a partir da necessidade de uma melhor compreensão de como ocorreu os processos de implantação à gestão atual dos cursos a distância e sua conexão com as concepções e diretrizes para cursos superiores em EAD.

A inexistência de um estudo específico e aprofundado sobre a gestão dos cursos superiores (graduação e pós-graduação *lato-sensu*) da modalidade a distância da UFJF faz com que esta pesquisa possa ser significativa para estudos futuros sobre o tema.

² Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006.

Tendo em vista a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e os Centros de EAD nas Universidades Públicas brasileiras, bem como a política de reestruturação e expansão das Universidades Federais brasileiras, elaboradas pelo Ministério da Educação (MEC), este trabalho objetivou analisar criticamente a implantação dos cursos de pós-graduação (Mídias na Educação e Tecnologia de Informação e Comunicação no Ensino Básico) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Adicionalmente, pretendeu-se identificar se os cursos de graduação e de pós-graduação a distância da UFJF atendem as perspectivas previstas da política de educação superior a distância brasileira. Por fim, esperou-se avaliar se os cursos de Pós-Graduação atendem as políticas para formação continuada de professores na modalidade a distância e como ocorre os processos gerenciais dos cursos de graduação e de pós-graduação a distância da UFJF. Como objetivos específicos pretendeu-se (re)conhecer o processo de criação da UAB e dos Centros de Educação a Distância da UFJF; analisar a política de reestruturação e expansão das Universidades Federais brasileiras, especialmente em relação a modalidade de Educação a Distância e por último levantar, analisar e comparar os processos de implantação, implementação e gestão de cursos de graduação e de pós-graduação da UFJF.

Considerando as características específicas desta pesquisa, optou-se por uma metodologia que possibilitasse levantar e analisar os processos existentes entre a implantação e a gestão dos cursos de graduação e de pós-graduação da UFJF. Buscou-se compreender o funcionamento dos cursos de Bacharelado em Administração, Licenciatura em Pedagogia, Especialização em Mídias na Educação e Especialização em Tecnologia de Informação e Comunicação no Ensino Básico, a fim de obter um panorama de como se dá a gestão desses cursos no contexto de uma universidade cinquentenária, e que sempre se referendou como uma instituição de excelência na oferta de ensino superior presencial nas diversas áreas do conhecimento.

O levantamento dos documentos legais desses cursos foi o fio condutor para uma revisão bibliográfica, acesso aos Projetos Políticos-Pedagógicos e análise deste trabalho. Foi necessária a realização de entrevistas com algumas pessoas ligadas a esses cursos, a fim de esclarecer com mais objetividade, aspectos importantes e

essenciais para a consecução deste trabalho. As entrevistas possibilitaram uma melhor reflexão a respeito do tema, que permitiu ampliar os horizontes da gestão universitária dos cursos superiores ofertados na modalidade da educação à distância.

Esta pesquisa foi desenvolvida numa perspectiva de investigação de cunho qualitativo. Inicialmente, foi feito o levantamento de informações primárias acerca dos cursos a distância da UFJF. Em seguida, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a Educação à Distância, em especial sobre os processos de implantação de cursos para o Sistema UAB e de sua gestão. Por fim, foram coletados depoimentos, utilizando os recursos e possibilidades de uma entrevista aberta, junto aos profissionais que participam da gestão dos cursos de Bacharelado em Administração e Especialização em Tecnologia de Informação e Comunicação no Ensino Básico, além do gestor pedagógico do Centro de Educação a Distância da UFJF. Todas as informações coletadas foram analisadas tendo como referencial a Análise do Conteúdo.

A estratégia da pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso, de acordo com Yin (2005), e pretendeu-se realizar uma análise teórico-bibliográfica, seguida de entrevistas que pudessem esclarecer e garantir que os objetivos fossem alcançados. Para o autor, o Estudo de Caso representa uma oportunidade de pesquisas na área das Ciências Sociais, porque o pesquisador *“tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”* (p.19).

A análise dos dados levantados foi realizada à luz da Análise do Conteúdo, proposta por Bardin (1995), uma vez que se constitui como um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Existe uma variedade de conceitos para a Educação a Distância – EAD, entretanto há por parte dos pesquisadores desta área um consenso de que esta é uma modalidade do processo ensinar / aprender abrangendo diferentes formas de auto estudo aplicados a todos os níveis de conhecimento humano (MOREIRA, 2006).

O conceito de EAD adotado pela Secretaria de Educação Superior (SESu), no portal eletrônico do Ministério da Educação (MEC), presente no Decreto nº 5.622,

de 19/12/2005 (que revoga o Decreto nº 2.494/98), que regulamenta o Art. 80 da Lei 9394/96 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional (LDBEn) diz que:

Educação a Distância é uma modalidade educacional na qual a mediação didática pedagógica nos processos de ensino-aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Para Moran (2007), a EAD é o processo de ensino mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Entendemos com este conceito que os alunos e professores, não estão juntos, mas podem estar conectados por tecnologias como a internet. No entanto, também podem ser utilizadas outras Mídias, correio, rádio, a televisão, o CD-Rom e outras semelhantes.

De acordo com Torres (2004, p.45), a Educação a Distância se caracteriza como:

forma sistematizada de educação que se utiliza de meios técnicos e tecnológicos de comunicação bidirecional / multidirecional no propósito de promover a aprendizagem autônoma por meio da relação dialógica e colaborativa entre discentes e docentes equidistantes.

A história da Educação a Distância está dividida em cinco gerações (Moore; Kearsley, 2008): estudo por correspondência; transmissão por rádio e televisão; universidades abertas; teleconferência; e, finalmente, aulas virtuais baseadas no computador e na internet.

A primeira geração teve início na década de 1880, nos Estados Unidos, e utilizava os serviços postais e baratos da época. A oferta de cursos a distância por correspondência, implantada também na Europa, teve seu ápice em terras norte-americanas quando, em 1930, cerca de 39 universidades ofereciam cursos nessa modalidade de ensino em diversas áreas do conhecimento, como segurança nas minas e técnicas agrícolas, estes também direcionados ao público feminino.

Os Estados Unidos foram os primeiros a autorizarem uma emissora de rádio a ofertar cursos utilizando-o como uma nova tecnologia capaz de popularizar e atender uma demanda crescente e mais significativa de conhecimentos. Entretanto, o rádio não fez jus às expectativas esperadas. Na década de 1930, a televisão educativa já estava no ar, mas o sucesso só foi garantido quando a Fundação Ford, na década de 1950, investiu recursos para a transmissão educativa através da televisão. Surge a primeira TV a cabo também na década de 1950, mas só em 1972, o órgão

responsável por esse segmento comunicativo americano exigiu que todas as operadoras a cabo tivessem um canal educativo.

A terceira geração da Educação a Distância, datada entre o final da década de 1960 e o início da década de 1970, teve, como referência, duas experiências, uma, na Inglaterra, através da Universidade Aberta da Grã-Bretanha, e nos Estados Unidos, com o Projeto AIM da University of Wisconsin.

Elaborada para uso em grupo de alunos, a teleconferência atraiu um maior número de alunos e educadores, uma vez que esta tecnologia se aproxima mais “da visão tradicional da educação como algo que ocorre nas classes” (MOORE; KEASLEY, 2008, p.39), ao contrário das demais tecnologias disponíveis nas gerações anteriores.

A atual geração da Educação a Distância – a de classes virtuais on-line, através da utilização dos recursos da Internet – proporciona um grande interesse por esta modalidade e resulta em atividade “em escala mundial pela Educação a Distância com métodos construtivistas de aprendizado em colaboração, e na convergência entre texto, áudio e vídeo em uma única plataforma de comunicação” (Idem, *ibidem*, p. 48). De acordo com Borba et alii (2011, p. 102):

a interação na internet permite combinar as várias possibilidades de interação humana, no que diz respeito aos softwares e as interfaces, com a liberdade referente ao tempo e/ou ao espaço. Nesse contexto, encontram-se as relações entre o aluno e os diversos elementos que compõem o cenário educativo, como o conteúdo, o professor, outros alunos, a instituição de ensino, etc.

No Brasil, várias experiências de educação a distância foram iniciadas e levadas a termo com relativo sucesso. Inicialmente registra-se a oferta de cursos de alfabetização para jovens e adultos mediatizados pelo rádio, a exemplo da Rádio Escola Municipal do Rio de Janeiro instalada em 1934. Em 1939, foi criado, em São Paulo, o Instituto Universal Brasileiro, atualmente Instituto Monitor, oferecendo cursos técnicos, profissionalizantes, supletivos, de formação profissional por correspondência. Dois anos mais tarde surge a primeira universidade do Ar, que durou até 1944 oferecendo também cursos técnicos e profissionalizantes. Esta proposta, em 1947 foi assumida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e o Serviço Social do Comércio (SESC) e emissoras associadas com a denominação de nova universidade do Ar.

Em 1965, foram criadas as TVs educativas pelo poder público, sendo também assumida pelo setor privado. Na década de 1970, a Fundação Roberto Marinho se propôs a oferecer por meio do telecurso, um programa de TV de educação supletiva à distância, para ensino fundamental e ensino médio.

Entre às décadas de 1970 e 1980, outras fundações privadas e organizações não governamentais também ofertaram cursos supletivos à distância, no modelo de tele-educação, com aulas via satélite complementadas por kits de materiais impressos, demarcando a chegada da segunda geração da EAD no país. Começa a oferta de ensino superior supletivo por telecursos (material impresso e televisão) por instituições sem fins lucrativos no ano de 1980.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras mobilizaram-se para a oferta da EAD com o uso de novas tecnologias da comunicação e da informação somente a partir da década de 1990, com experiências em poucas universidades. Somente em 2006, é criada a Universidade Aberta do Brasil com o objetivo de organizar cursos específicos, de acesso geral para a oferta de ensino superior em nível de graduação e de pós-graduação.

Do ponto de vista da legislação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9394/96), institucionalizou a educação à distância. Os decretos e Portaria publicados marcaram o início da regulamentação da educação à distância, e tiveram alguns aspectos importantes:

A definição de educação a distância, ou seja, todos os cursos que não consistam integralmente presenciais;
O processo de credenciamento de instituições de ensino superior para a oferta de cursos à distância, notadamente na formação de professores. A nomeação, nos documentos legais, da educação a distância como modalidade de ensino;
Garantir o incentivo do poder público, espaço amplo de atuação (todos os níveis e modalidades); Tratamento privilegiado no que se refere à utilização de canais de radiodifusão (BRASILIA, 2000)

Com efeito, diz a Lei de Diretrizes e Bases em seu Art. 80:

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1º. A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º. A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º. As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação à distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4º. A educação à distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

- I- custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;
- II- concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;
- III- reserva de tempo mínimo, sem ônus para o poder público, pelos concessionários de canais comerciais (BRASIL,1996).

Outra referência fundamental na legislação da educação superior a distância, está no Plano Nacional de Educação (PNE), mais especificamente na Lei nº 10.172/01, para a qual a educação a distância tem função estratégica:

ao introduzir novas concepções de tempo e espaço na educação, contribui para o surgimento de mudanças significativas na instituição escolar e influi nas decisões a serem tomados pelos dirigentes políticos e pela sociedade civil na definição das prioridades educacionais (Plano Nacional de Educação (PNE) Lei nº 10.172/01).

Instituído para regulamentação da Educação à Distância, o Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, cria o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), com os seguintes objetivos:

- I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;
- IV - ampliar o acesso à educação superior pública;
- V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;
- VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância;
- VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação à distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras.

Com a criação da Universidade Aberta do Brasil, o Governo Federal sugere que o mesmo amplie as oportunidades de formação de professor. O Projeto UAB foi criado pelo Ministério da Educação, em 2006. Atualmente é gerenciado pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Ensino Superior (CAPES).

O sistema é uma parceria entre consórcios públicos nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), com a participação das

universidades públicas e demais organizações interessadas. Trata-se da oferta de ensino superior à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país. Nos Municípios que desejam participar são montados Polos de Apoio Presencial (PAPs), que possuem salas de aula, laboratórios didáticos, tutores para os alunos, biblioteca e outros recursos.

A EAD apresenta-se hoje “como uma possibilidade concreta e importante para a aprendizagem, que é apontada como uma condição permanente e indispensável para os sujeitos da sociedade da informação” (CERNY, 2003, p. 14). Este fato, aliado a outros fatores, certamente está impulsionando a crescente oferta de cursos e programas à distância em todo o mundo, bem como o número de matriculados nesta modalidade educacional.

Considerando a criação da Universidade Aberta do Brasil para formação continuada de professores, verifica-se que o crescente interesse pela educação à distância gera efeitos no cenário nacional e internacional, constituindo-se em uma estratégia possível dos últimos tempos no campo da educação.

Em 2007, o Ministério da Educação publicou os Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância, os quais devem envolver aspectos pedagógicos, infraestrutura e recursos humanos, elencados nos seguintes tópicos: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; sistemas de comunicação; material didático; avaliação; equipe multidisciplinar; infraestrutura de apoio; gestão acadêmico-administrativa; e sustentabilidade financeira.

Com relação à gestão acadêmico-administrativa, os Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância atentam que deve estar integrada aos processos gerenciais da instituição, uma vez que se espera que o aluno de um curso de graduação ou de pós-graduação, na modalidade de Educação à Distância, tenha as mesmas condições e suporte que os alunos da modalidade presencial.

Neste sentido, os Referenciais consideram que os recursos tecnológicos da internet já sejam utilizados pelos alunos presenciais e, dessa forma, os alunos da EAD possam, a quilômetros de distância da infraestrutura física da universidade ou faculdade, ter o mesmo acesso e serviços disponíveis pela instituição como matrícula, inscrições, informações diversas, secretaria, coordenação e possibilidades de requisição de documentos, através de sítios disponíveis para tanto.

No que tange a logística dos cursos de educação à distância, os Referenciais de Qualidade definem que todos os processos de tutoria, produção e distribuição de

material didático, bem como o acompanhamento e avaliação do aluno, sejam gerenciados e supervisionados, uma vez que as deficiências nessa área podem levar à evasão, tendo em vista a desmotivação que poderá ser causada.

Cabe ainda ressaltar o papel da instituição de ensino superior a respeito das garantias de condições de acesso ao atendimento e aos serviços básicos oferecidos. Dessa forma, os Referenciais de Qualidade definem como a universidade deve buscar atender a comunidade acadêmica, sugerindo seu processo gerencial (MEC, 2007, p.29-30):

- (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 a distância;
- (b) Um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;
- (c) Um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;
- (d) Banco de dados do sistema como tudo, 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 e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- (h) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade
- (i) Um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;
- (j) Um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;
- (k) Um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;
- (l) Banco de dados do sistema como tudo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc.
- (m) Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;
- (n) Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;
- (o) Registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- (p) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso

possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade

(q) Um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;

(r) Um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;

(s) Um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;

(t) Banco de dados do sistema como tudo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc.

(u) Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;

(v) Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;

(w) Registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;

(x) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade

(y) Um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;

(z) Um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;

(aa) Um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;

(bb) Banco de dados do sistema como tudo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc.

(cc) Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;

(dd) Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;

(ee) Registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;

(ff) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade

A gestão baseia-se no fato de que o desempenho de uma instituição universitária depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas. Além disso, depende de como as pessoas são estimuladas e capacitadas e de como é mantido um ambiente de trabalho e um clima organizacional adequados.

Entende-se gestão como uma prática político-pedagógica e administrativa, em que o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas.

A preocupação com a gestão acadêmica-administrativa baseia-se em como as instituições de ensino, inclusive as superiores, se deparam com duas vertentes de vivência e práticas: autoritárias e democráticas. Para que as ações de uma universidade ou faculdade sejam pautadas no princípio da gestão democrática (Oliveira, 1997), devem partir de seus objetivos, metas e missão, pautadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, que deve agregar suas ações de ensino, pesquisa e extensão, englobando os ensinamentos, tanto presenciais como à distância.

A LDB, em que se refere aos Princípios e Fins da Educação Nacional, em seu Art. 3º, inciso VIII, oficializa a prática de uma gestão democrática no ensino público, independentemente do nível. Uma vez que o Sistema UAB tem como parceiros na oferta de cursos e vagas na modalidade a distância as universidades públicas, estaduais e federais, bem como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET), deve-se pensar a gestão democrática como norteadora dos processos e das práticas gerenciais desses cursos.

Mill *et alli* (2013) recorrem à Costa (2011, p.85) para analisar o modelo institucional da educação à distância brasileira, que tem o modelo misto como norteador, já que:

caracteriza uma unidade de EaD mista pelo interesse de determinada universidade tradicional ampliar seu mercado/abrangência com a oferta também de educação a distância. No Brasil, a grande maioria de sistemas de educação à distância desenvolve-se no seio de universidades já consolidadas pela educação presencial

Ainda os autores esclarecem e afirmam acerca das dificuldades e do alto custo de uma instituição de ensino exclusivamente a distância:

sem entrar no mérito da discussão acerca do significado do termo “autonomia”, sabe-se que a estrutura administrativa, tecnológica, financeira e humana/intelectual exigida para constituição de uma instituição que ofereça exclusivamente cursos pela modalidade de educação a distância é extremamente complexa, de alto custo e de difícil aquisição/manutenção. Apesar das implicações pedagógicas pertinentes ao fato, aproveitar a estrutura de funcionamento de uma instituição de ensino já constituída torna-se uma saída estratégica, inteligente e economicamente viável, pois essa

iniciativa reduz muito os esforços e os custos de instalação dos programas de EaD. (Mill et alli, 2013: p. 3)

Dessa forma, é importante registrar como um gestor, geralmente desempenhando funções acadêmicas e administrativas, tem que observar as implicações decorrentes da subordinação da EaD ao modelo presencial já instaurada nas instituições de ensino (Mill et alli, 2013).

Enfim os autores já citados fornecem orientações acerca da gestão de sistemas de Educação a Distância:

a Gestão de Sistemas de EaD, assim como a gestão em outros tipos de organização, precisa contemplar os aspectos de planejamento, organização, direção e controle do processo – considerando a disponibilidade de recursos materiais, físicos, técnicos ou humanos. Portanto, para um gestor em EaD criar condições para a realização de um bom programa de formação a distância, deve planejar e organizar adequadamente todo o sistema de funcionamento das etapas e, também, deve dirigir/coordenar e controlar todos os fatores envolvidos no fluxo das atividades dos cursos de EaD. Enfim, precisa gerir o seu dinâmico e complexo processo de formação. Algumas orientações são importantes ao gestor e, com base no nosso cotidiano como gestores de EaD, vamos tomar emprestadas algumas delas de autores da área de gestão de projetos (Mill et alli, 2013: p. 6)

A gestão de cursos de graduação e de pós-graduação, na modalidade de educação à distância, em sua totalidade ofertada em instituições de ensino superior presenciais, deve ser norteada como um processo que visa buscar alternativas e condições, com objetivo de atender as necessidades de alunos, professores, tutores e auxiliares e garantir uma sólida condição de oferta e permanência dos alunos.

Finalmente, de acordo com Mill et alli (2013):

O desafio está na mudança de mentalidade de toda a comunidade universitária em prol de uma EAD efetiva. É importante que toda a estrutura organizacional da instituição esteja a favor dos responsáveis pela EAD, tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. O gestor precisa considerar isso em suas atividades”

Assim, embora a Educação à Distância tenha iniciado sua trajetória há mais de cem anos, essa modalidade de ensino, consagrada pela legislação brasileira somente com a atual LDB, em 1996, ainda busca condições para se constituir como possibilidade de formação de pessoas nas diversas áreas do conhecimento, buscando seu reconhecimento na comunidade universitária.

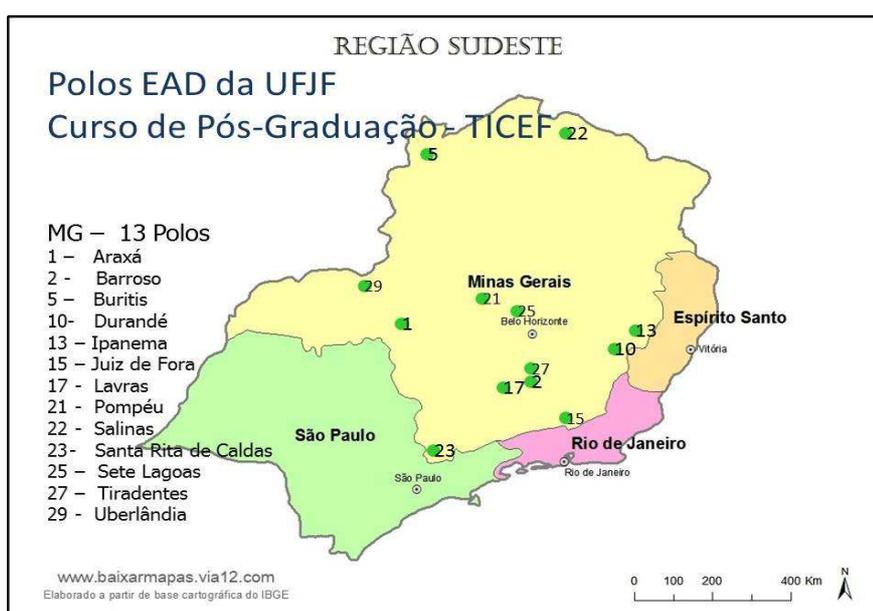
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os cursos de pós-graduação lato-sensu que a UFJF oferta vagas de forma regular são classificadas em dois níveis: Aperfeiçoamento e Especialização. São dois os cursos de Aperfeiçoamento, um na área de Educação – Educação para as Relações Étnico-Raciais, e outro, na área de Ciências Humanas – Cultura e História dos Povos Indígenas. Já os de Especialização são: Mídias na Educação; Tecnologia de Informação e Comunicação no Ensino Básico; Esportes e Atividades Físicas.

Neste estudo foram priorizados dois cursos: Especialização Lato Sensu Tecnologias de Informação e Comunicação no Ensino Fundamental – TICEF e Mídias na Educação. O Curso de Especialização Lato-Sensu Tecnologias de Informação e Comunicação no Ensino Fundamental - TICEF - é a proposta do CEAD/UFJF a uma demanda de vários agentes do Estado de Minas Gerais e do Governo Federal preocupados em preencher uma lacuna na qualificação dos professores da rede pública do Estado.

O Curso TICEF iniciou a primeira turma em 2009 com professores da rede pública dos seguintes Municípios Mineiros: Araxá, Bicas, Boa Esperança, Ilicínea, Juiz de Fora, Salinas e Santa Rita de Caldas. Posteriormente, em 2010, estendeu-se a oferta para professores dos Municípios de Barroso, Buritis, Durandé, Ipanema, Lavras, Pompeu, Sete Lagoas, Tiradentes e Uberlândia. A figura do Mapa de Minas Gerais indica as cidades com Polos das duas edições do Curso.

Figura 1- Polos da UFJF /Curso TICEF



Fonte: IBGE; CEAD/UFJF

Tabela 1 - Curso TICEF –Alunos Matriculados/Alunos Reprovados/Alunos Concluintes – Ano 2009

MUNICÍPIOS	ALUNOS		
	MATRICULADOS	DESISTENTES E REPROVADOS	CONCLUINTES
Araxá	25	8	17
Bicas	25	17	8
Boa Esperança	25	18	7
Ilicínea	28	21	7
Ipanema	25	11	14
Juiz de Fora	27	9	18
Salinas	27	14	13
Sta Rita de Caldas	27	16	11
TOTAL	209	114	95

Fonte: CEAD-UFJF/2011.

Na tabela acima temos o demonstrativo de alunos-professores matriculados em 2009 que no total de Municípios do Estado de Minas Gerais, totalizando 209 atendidos. Entretanto, considerando o número de 114 alunos de desistentes e reprovados chega-se ao percentual de apenas 45% de concluintes. Caberia, então, uma pesquisa mais profunda que permitisse analisar estes resultados para outros direcionamentos, considerando que quase a metade dos alunos do Curso não concluiu.

A Tabela 2 abaixo é referente a segunda turma do Curso TICEF, demonstra que foram ofertados o curso em mais Municípios mineiros no ano de 2010.

Tabela 2- Curso TICEF Alunos Matriculados/AlunosReprovados/Alunos Concluintes – Ano 2010

MUNICÍPIOS	ALUNOS		
	MATRICULADOS	DESISTENTES E REPROVADOS	CONCLUINTES
Araxá	26	12	14
Barroso	27	9	18
Buritis	14	9	5
Durande	28	8	20
Ipanema	26	23	3
Juiz de Fora	33	9	24

Lavras	25	13	12
Pompéu	41	26	15
Salinas	21	11	10
Sete Lagoas	27	18	9
Sta Rita de Caldas	23	14	9
Tiradentes	23	13	10
Uberlândia	43	11	32
TOTAL	357	176	181

Fonte: CEAD-UFJF/2011.

De acordo com a Tabela 2, houve um aumento no percentual de alunos concluintes, chegando a 51% do total de alunos matriculados. Embora Considerando a melhora no percentual de alunos concluintes, em comparação com o ano anterior, pode-se entender que este é um processo que ainda está amadurecendo, esse percentual tenha melhorado em relação a primeira turma do Curso de 2009, isso nos leva a entender que parece, entre outros motivos, sendo um processo de adaptação por parte tanto da Universidade como dos alunos-professores, por ser um curso de formação continuada em nível de especialização e em formato diferente do já conhecidos cursos na modalidade presencial.

O projeto do curso encontra como pano de fundo o atual contexto do uso do computador nas escolas de Ensino Fundamental, especificamente no que tange os recursos e as prioridades estabelecidas recentemente pelo Ministério da Educação (JUIZ DE FORA, 2009).

Neste sentido, o Curso TICEF tem sido considerado um componente essencial para a formação de continuada de professores da rede pública de ensino de Minas Gerais, em função da adoção de várias medidas que procuram visar à apropriação efetiva das ferramentas computacionais nas atividades de ensino da escola.

A proposta foi fundamentada na perspectiva de que o professor especialista ao terminar o curso, além de ampliar seus conhecimentos sobre tecnologia educacional, deveria desenvolver competências para uma ação em sala de aula e na sua comunidade.

O Curso TICEF representou o esforço organizado de uma equipe do CEAD/UFJF visando ao desenvolvimento de competências para o uso efetivo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) dentro das escolas mineiras nas diversas séries do Ensino Fundamental. Ao analisarmos o Documento Referência do Curso observamos que este visa à apropriação de tecnologias por parte dos professores

da Rede de Ensino Fundamental do Estado de Minas Gerais, de modo a torná-los agentes de mudanças dentro da escola.

Além disso, o Curso TICEF propôs como resultado do processo formativo de educação continuada que os alunos-professores fossem capazes de:

1. Compreender o funcionamento das principais tecnologias de Informação e Comunicação utilizadas atualmente.
2. Compreender a problemática das consequências socioeconômicas e culturais do desenvolvimento tecnológico em nossa sociedade.
3. Planejar, propor e desenvolver atividades didáticas mediante o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação.
4. Trabalhar em equipe, sabendo formular projetos diversos, atribuir papéis, controlar resultados e avaliar os trabalhos produzidos.
5. Usar adequadamente o ambiente de aprendizagem do Moodle, utilizado no curso.
6. Produzir formas que aproximem a comunidade onde atuam com o mundo globalizado (relação local-global).
7. Dominar um leque de estratégias didáticas para despertar o olhar crítico de seus alunos em relação ao uso do computador e da Internet.
8. Entender a Educação à Distância como instrumento estratégico para o desenvolvimento local.
9. Articular visões próprias e tomar decisões sobre questões abertas ao seu cotidiano (JUIZ DE FORA, 2009, p.3).

O Curso TICEF foi estruturado a partir do modelo geral da UAB, e foram detalhadas as funções dos atores envolvidos nos processos do TICEF, visando principalmente à garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem. O Curso contou com um Coordenador Geral, um Coordenador de Tutoria, uma Secretária administrativa, um Professor Pesquisador e um Formador, um Tutor à Distância para cada disciplina ofertada e um Tutor Presencial nos Polos (JUIZ DE FORA, 2009).

A organização das atividades acadêmicas previstas foi em períodos de tempo relativamente extensos, dada a predominante adoção de um ciclo letivo semestral, necessário para fornecer uma estrutura que favorecesse a integração dos conhecimentos disciplinares ministrados paralelamente, mediante mecanismos eficientes de gestão.

O curso é organizado em sete disciplinas temáticas, sendo quatro no primeiro semestre, e três no segundo semestre, todas as quais sendo ministradas em dois semestres letivos consecutivos do ano, segundo o calendário da Universidade. Além delas, há um módulo inicial de acolhimento de 60 horas e um módulo de 40 horas destinado à elaboração do projeto final de curso (JUIZ DE FORA, 2009).

O aluno do Curso TICEF recebe um *Kit* do material pedagógico de todas as disciplinas contendo vídeos, imagens, artigos, textos didáticos e outros elementos, incluindo CDs, DVDs e livros, em número suficiente para todos os alunos.

Outro aspecto interessante é que cada disciplina do curso foi organizada mediante os procedimentos padrões do ensino presencial da UFJF que consideram a criação formal das disciplinas, indicando claramente ementa, programa e bibliografia.

Para cada disciplina, o TICEF considera a aquisição de uma lista básica de livros a serem utilizados como referência adicional para o trabalho dos alunos. Estes livros básicos na ordem de dois a quatro por disciplina são enviados para os Polos onde o curso de TICEF é ofertado, de forma a estar disponíveis para consulta dos alunos (JUIZ DE FORA, 2009 p. 11).

Em relação ao Sistema de Tutoria do Curso TICEF, observamos que o corpo de tutores é formado pelos tutores à distância e pelos tutores presenciais que atuam no curso.

Pela natureza das atividades do curso, a avaliação do aluno é composta por uma parte presencial e outra parte a distância. Ou seja,

Consideram-se avaliações à distância aquelas que são realizadas pelo professor em função do trabalho que o aluno realiza no seu pólo, sem a presença do professor ou de algum tutor designado para essa função. As avaliações presenciais correspondem àquelas que são realizadas no Pólo, diretamente na presença de um professor ou tutor designado especificamente para essa função (JUIZ DE FORA, 2009 p. 14).

O aluno tem ainda que fazer o trabalho de Conclusão de Curso, que consiste na defesa de um portfólio após a realização de um trabalho de síntese e aplicação pelo aluno, relacionado a um tema específico da sua realidade local.

Para atender a demanda da formação continuada de professores na Educação Básica, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) criou, em 2012, a especialização em Mídias na Educação, oferecida pela Faculdade de Medicina e assessorada pelo Centro de Educação à Distância (Cead). O curso está presente nos polos presenciais de Salinas, Coromandel, Lagoa Santa, Conselheiro Lafaiete e Mantena, atendendo 280 alunos.

Tabela 3 - Curso –Especialização em Mídias na Educação/UFJF- Alunos Matriculados/Alunos Reprovados/Alunos em curso – Ano 2013

MUNICÍPIOS	ALUNOS		
	MATRICULADOS	DESISTENTES E REPROVADOS	EM CURSO
Conselheiro Lafaeite	76	22	54

Coromandel	29	5	24
Lagoa Santa	69	32	37
Mantena	76	29	47
Salinas	30	14	16
TOTAL	280	102	178

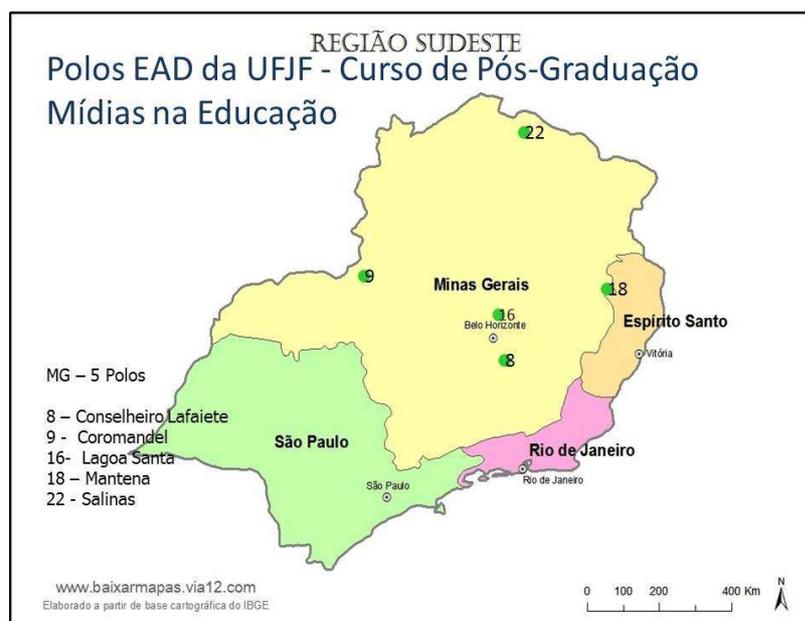
Fonte:secretária do curso UFJF/2013

Na tabela acima temos o demonstrativo de alunos-professores matriculados em 2012 que no total de Municípios do Estado de Minas Gerais, atendidos chegam a um quantitativo totalizando 280 atendidos. Entretanto, considerando o número de 102 alunos de desistentes e reprovados, considera –se uma média normal de concluintes.

De acordo com o Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Mídias na Educação, implantado pelo CEAD/UFJF, esta proposta se caracteriza pela integração das diferentes mídias ao processo de Ensino e Aprendizagem. O curso tem como objetivo principal contribuir para a formação continuada de profissionais em Educação, em especial professores da Educação Básica, incluindo aqueles de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial e de Educação Profissional, para o uso dos recursos tecnológicos no cotidiano da escola, de forma articulada à sua proposta pedagógica, ou seja, promovendo o aperfeiçoamento no uso de mídias (impressa, rádio, TV/Vídeo e informática), e sua leitura crítica no âmbito escolar.

O curso esta sendo ofertado na modalidade à distância, utilizando o ambiente virtual de Aprendizagem (MOODLE), para cursistas de diversas cidades do Estado de Minas Gerais dentro dos Polos aprovados pela Universidade Aberta do Brasil – UAB. Nessas localidades, as Secretarias Municipais de Educação disponibilizaram a infraestrutura tecnológica necessária para a adequada participação dos cursistas.

Figura 2-Polos da UFJF que oferecem Curso de Pós-Graduação Mídias na Educação



Fonte: IBGE; CEAD/UFJF

A carga horária total do curso foi de 360 horas, exigidas para que o aluno fizesse jus ao título de especialista e distribuída nas disciplinas: Informática, Ferramentas de Interatividade, Produção de Hipertexto, Mídia Impressa, Radiofônica e Televisiva, além do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que estimula a pesquisa e a formação continuada.

O currículo do Curso de Especialização em Mídias na Educação (CEME) tem como eixo a utilização de diferentes recursos de apoio à aprendizagem e a articulação das diferentes mídias – TV, vídeo, rádio, informática e impressa. O CEME está estruturado em disciplinas e é ofertado através do ambiente virtual de aprendizagem.

Os TCC deverá ter seu tema vinculado a assuntos e atividades ligadas direta ou indiretamente à área das Mídias na Educação. No caso, o uso das mídias, de forma integrada, deveria ser desenvolvido a partir de um projeto já realizado ou como uma proposta de intervenção a ser implantada na escola.

Para a oferta do curso e do número de vagas, o CEAD levou em consideração a capacidade de orientação do curso, o fluxo de entrada e saída dos alunos e a capacidade das instalações. A estrutura acadêmica do curso de Especialização em Mídias na Educação foi composta por: um coordenador do curso (doutor); um coordenador de tutoria (doutor); cinco tutores presenciais; oito tutores à distância; oito professores formadores e orientadores de TCC pertencentes ao quadro da UFJF. O curso

contou ainda com o apoio dos Técnicos Administrativos pertencentes a estrutura do CEAD/UFJF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho procurou-se apresentar a expansão da EAD na educação superior e a criação e gestão dos cursos à distância de Graduação e Pós-Graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora. Adicionalmente, buscou-se uma reflexão sobre a legislação atual, a criação da UAB do CEAD/UFJF e de cursos, trazendo a oportunidade de rever questões das quais participamos como tutora dos Cursos de Pós-Graduação Tecnologias de Informação e Comunicação Educação no Ensino fundamental (TICEF) e Mídias na Educação. As análises dos documentos indicam que está em curso uma profunda reconfiguração da formação profissional e do trabalho docente realizado nas universidades federais brasileiras, como é o caso da UFJF.

O estudo sobre o Curso de Tecnologias de Informação e Comunicação no Ensino Fundamental (TICEF), sob a coordenação do Centro de Educação a Distância (CEAD), ofertado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) tem revelado uma experiência concreta de educação à distância na formação continuada de professores. Todavia, os dados de matrícula, desistência/reprovação e conclusão mostram que a continuidade desse Curso se faz necessária mesmo com as limitações encontradas, cabendo à Universidade buscar estratégias e elementos para melhoria e expansão dessa formação a todos os professores da rede pública dos Municípios mineiros.

Outro aspecto identificado é que, considerando todas adversidades, a equipe de gestores, professores e técnico-administrativos do Centro de Educação a Distância (CEAD) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) vem buscando desenvolver um projeto de qualidade principalmente com relação aos cursos de licenciatura e pós-graduação em educação básica presenciais, gratuitos e de boa qualidade, no Estado de Minas Gerais.

A fim de viabilizar a formação continuada de professores da educação básica em todo o Estado de Minas Gerais, sobretudo quando se leva em consideração as dimensões do estado e número de educadores e de Escolas, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) criou, em 2012, a especialização em Mídias na Educação, oferecida pela Faculdade de Medicina e assessorada pelo Centro de Educação a Distância (Cead). O curso está presente nos polos presenciais de Salinas, Coromandel, Lagoa Santa, Conselheiro Lafaiete e Mantena, atendendo 280 alunos.

Pode-se então, concluir que, os Cursos TICEF e Mídias na Educação vêm cumprindo seu papel na formação continuada de professores possibilitando aos mesmos o acesso à pós-graduação gratuita e de boa qualidade, ampliando o conhecimento sobre a tecnologia educacional e seu uso na sua prática cotidiana, a partir do desenvolvimento e utilização das tecnologias e das mídias aplicadas à prática pedagógica. O educador, por sua vez, será capaz de produzir e articular conteúdos com um novo olhar para melhorar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos e para atingir a proposta pedagógica da escola em que esse profissional atua.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise do Conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1986. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BORBA, Marcelo de Carvalho; MALHEIROS, Ana Paula dos Santos; AMARAL, Rúbia Barcelos. *Educação a distância online*. 3.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- CERNY, R. Z. et al. O uso didático do material impresso. In: DEMO, P. *A escola e as suas linguagens: Uma Pedagogia para os meios*. Itajaí: Secretaria Municipal de Educação, 2003
- COSTA, M. G. P. *Ecologia da escola: capacitação de professores por meio da educação a distância*. Educação em Foco, Belo Horizonte: FAE/CBH/UEMG, n. 5, p. 37-52, 2001.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. *A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Trad. de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- MILL, Daniel; BRITO, Nara; SILVA, Aparecida Ribeiro; ALMEIDA, Leandro Fagner. *Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD*. Disponível http://www.ufsj.edu.br/portal2repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf. Acesso em 30 Ago 2013.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância*. Brasília: MEC/Secretaria de Educação a Distância, 2007.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Decreto nº 1.237, de 06/09/1994. *Dispõe: sobre a criação do Sistema Nacional de Educação a Distância – SINEAD*
- MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. *Educação a Distância: uma visão integrada*. Trad. de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MORAN, José Manuel. *A Educação que desejamos: Novos Desafios e Como chegar lá*. Campinas: Papyrus, 2007
- MOREIRA, Vani Kenski. *Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância*. Campinas: Papyrus 2003.
- OLIVEIRA, D. A.(org.). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. 2ªed. Petrópolis: Vozes, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Projeto Político Pedagógico do Curso de Especialização em Tecnologias de informação e comunicação no ensino fundamental*. CEAD/UFJF, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Projeto Político Pedagógico do Curso de Especialização em Mídias na Educação*. UFJF, 2013 .

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.-*Mídias na Educação-Especialização-CEAD/UFJ disponível disponível em: www.ufjf.br/Mídiasnaeducação acesso em 18 Set.2013*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Regimento Geral*. Disponível em [www.ufjf.br]. Acesso em 02Set2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Resolução nº 02/2010*: Cria e estabelece o Regimento Interno do órgão suplementar, Centro de Educação a Distância (CEAD) da Universidade Federal de Juiz de Fora. UFJF/Conselho Superior, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso*: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.