



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**COMPETÊNCIAS DOCENTES EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA – UNIMONTES**

**TEACHER'S COMPETENCE IN A GRADUATION COURSE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN DISTANCE EDUCATION: A STUDY IN THE CENTRAL OF DISTANCE EDUCATION OF UNIMONTES**

**COMPETENCIAS DOCENTES EM LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EM EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UM ESTÚDIO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – UNIMONTES**

**Rogério Santos Brant, MSc**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

[rogerioboc@yahoo.com.br](mailto:rogerioboc@yahoo.com.br)

**Talita Ribeiro da Luz, Dra.**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

[talita.luz@unihorizontes.br](mailto:talita.luz@unihorizontes.br)

**RESUMO**

A Educação à Distância (EAD) é uma alternativa de cursar o ensino superior para os indivíduos que não têm acesso à educação presencial, podendo seu crescimento ser atribuído à dificuldade de ingresso nas Universidades públicas localizadas em grandes centros e que não absorvem a demanda de indivíduos de regiões menos privilegiadas. Este trabalho teve o objetivo de investigar como se configuram e são geridas as competências profissionais de docentes do Programa de Administração Pública da Universidade Estadual de Montes Claros, localizada no norte de Minas Gerais. A pesquisa realizada adotou a abordagem qualitativa, sendo utilizado o método de estudo de caso, e os dados tratados pela técnica de análise de conteúdo. Foram investigadas as percepções de professores e coordenadores que trabalham no curso de Administração à Distância. Segundo os professores entrevistados, as competências que mais se destacaram foram as cognitivas e as comportamentais. Quanto às percepções dos coordenadores os resultados contemplam a competência funcional e a competência comportamental. Vislumbra-se a necessidade constante do aprimoramento das competências dos docentes que atuam na Educação à Distância. O perfil do aluno também é diferenciado, o que exige dos docentes outras competências que não se aplicam ao modelo de ensino tradicional.

**Palavras-chave:** Competência de Docentes; Educação à Distância; Administração Pública.

**ABSTRACT**

Distance education can be seen as a springboard for creating opportunities to individuals who have no access to physically present higher education. One of the factors that influence the growth of distance learning in Brazil may be the fact that public universities are mostly located in major centers. Thus, they do not absorb the demand for individuals seeking professional and academic qualification who often belong to less privileged regions. This article aimed to analyze the characteristics of the teachers' professional competence of the Public Administration course of State University of Minas Gerais program. This research adopted a qualitative approach with the method of case study and the data were treated by the technique of content analysis. The perceptions of two groups, teachers and coordinators working in the distance education course of Public Administration were investigated. According to the interviewed teachers the competences which stood out were the cognitive and the behavioral ones. Concerning the coordinators' perceptions the results include the functional and behavioral competences. There is a constant need to improve the competence of teachers who work directly in this

modality. In Distance Education the student's profile is different, requiring other competences distinct from the traditional education model.

**Keywords:** Teachers Competence; Distance Education; Public Administration.

### **RESUMEN**

La Educación a Distancia es una alternativa a asistir a la educación superior para las personas que no tienen acceso a la educación en las aulas; su crecimiento se puede atribuir a la dificultad de admisión a las universidades públicas ubicadas en las grandes ciudades y no absorben la demanda de personas de los menos privilegiados. Este estudio tuvo como objetivo investigar cómo configurar las competencias profesionales de los maestros en el Programa de Administración Pública en la Universidad Estatal de Montes Claros, ubicada en el norte de Minas Gerais. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, utilizando el método del caso, y los datos procesados por la técnica de análisis de contenido. Se investigaron las percepciones de los maestros e coordinadores que trabajan en el campo de educación remota. Según los profesores entrevistados, las habilidades que se destacaron fueron el cognitivo y conductual. Las percepciones de los resultados de los coordinadores incluyen la competencia funcional y competencia conductual. Ve la necesidad de la mejora continua de las habilidades de los docentes que trabajan en Educación a Distancia. El perfil del estudiante es también diferente, que requiere otras habilidades de los maestros que no se aplican al modelo de enseñanza tradicional.

**Palabras clave:** Competencias de los Profesores; Educación a Distancia; Administración Pública.

## **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Peters (2004), a Educação à Distância apresenta-se, no atual contexto educacional brasileiro, como uma grande possibilidade para a inserção de sujeitos que pretendiam ingressar no Ensino Superior e, até então, eram excluídos porque não tinham acesso a grandes centros onde ficam as maiores Universidades Brasileiras.

Peters (2004) afirma que, em 1930, a Educação à Distância ignorada ou desconsiderada pela Pedagogia e já com uma história de 70 anos, era definida como uma forma especial de estudo tradicional e interpretada como uma forma industrializada de aprendizagem e ensino ou como a mais industrializada forma de aprendizagem e ensino.

Observa-se, desde o início do século XX, o crescente movimento da expansão da EAD. Segundo o Instituto Nacional de Pesquisas, pode-se fazer uma análise do crescente histórico da modalidade de Educação à Distância. A TAB1 mostra os números do crescimento dessa modalidade, comparando-a com a modalidade presencial.

Tabela 1 - Crescimento do cenário educacional da modalidade à distância e modalidade presencial.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>EaD</b>									
Licenciatura	5.359	38.811	47.191	51.459	78.402	149.808	215.728	341.118	420.094
Bacharelado	-	385	1.235	2.543	13.315	10.146	85.125	255.467	216.446
Tecnólogo	-	-	-	5.609	22.795	47.174	67.072	127.619	193.949
Bach. e Lic.	-	-	-	-	130	78	1.241	3.757	7.636
Não informado	-	1.518	1.485	-	-	-	-	-	-
Total	5.359	40.714	49.911	59.611	114.642	207.206	369.766	727.961	838.125
<b>PRESENCIAL</b>									
Licenciatura	643.307	750.764	838.193	877.140	891.929	873.774	846.345	818.632	771.669
Bacharelado	2.036.724	2.340.022	2.598.958	2.785.863	2.987.780	3.162.480	3.334.370	3.517.472	3.651.105
Tecnólogo	69.797	81.348	114.770	153.307	214.271	278.727	347.150	412.032	486.730
Bach. e Lic.	279.356	306.465	332.885	344.570	356.475	351.015	344.537	329.267	206.392
Não informado	1.570	1.314	2.210	2.853	2.701	650	7.979	2.653	-
Total	3.030.754	3.779.913	3.887.022	4.163.733	4.453.156	4.676.516	4.880.381	5.080.056	5.115.896

Fonte: MEC. BRASIL (2011).

Segundo Peters (2001), a Educação à Distância passou por fases distintas. Iniciou-se com o ensino por correspondência, posteriormente, pela transmissão radiofônica, depois, televisiva e, mais recentemente, utiliza-se a informática como uma ferramenta de auxílio. Conforme alertam Giusta e Franco, “(2003) devemos lembrar sempre que não são as tecnologias que traçam o rumo da Educação à Distância e sim os projetos de Educação à Distância que colocam desafios tecnológicos, exigindo programas mais ajustados aos seus propósitos” (GIUSTA; FRANCO, 2003, p. 10).

Mais de 2,5 milhões de brasileiros estudaram em cursos com metodologias à distância no ano de 2007, segundo levantamento feito pelo Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e à Distância (Abra EAD), em sua edição 2008. No entanto, para compreender qual é o significado de Educação à Distância, deve-se procurar entender os motivos do surgimento dessa modalidade.

Além da facilidade de acesso dos alunos, outro fator que influencia no crescimento da oferta de cursos de EAD é a redução de custos que a modalidade proporciona. Tanto nas infraestruturas materiais, como nos custos de funcionamento, as escolas e universidades “virtuais” custam menos do que as escolas e universidades tradicionais (físicas e tangíveis) fornecendo um ensino “presencial” (LÉVY, 1999).

A corrente que defende a Educação à Distância lança mão dos pressupostos postulados pela Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED), divulgado em 21 de junho de 1995, que expõem:

Acreditamos que a Educação à Distância, aproveitando as vantagens das novas tecnologias de comunicação, faça parte da agenda estratégica do Brasil para aumentar o acesso a oportunidades educativas em todo o território nacional, distribuindo igualmente os recursos educativos e assim aumentando o potencial para diversificação e auto-sustentação de comunidades menores e mais isoladas (ABED, 1995, s/p.).<sup>1</sup>

Muitos são os desafios para a Educação à Distância assumir um patamar de plena qualidade de oferta de ensino. Os professores precisam atuar como autores das estratégias de aprendizagem, daí a importância de suas habilidades, e uma delas é a de potencializar os professores como especialistas, mediadores, motivadores e inventores de artifícios que possibilitem a aprendizagem dos alunos (LÉVY, 1999).

Mas, afinal, qual o papel de um docente na educação à distância? Quais são suas funções, tarefas e responsabilidades? O que significa ser um docente da EAD? Ele é imprescindível na EAD? Todos esses questionamentos rondam as mentes de gestores de projetos à distância (MAGGIO, 2001).

Isso implica refletir sobre como é promissor o Ensino à Distância que promova a atuação dos profissionais em ambientes virtuais na perspectiva do rompimento das distâncias espaços-temporais e da viabilização da interatividade. É uma maneira de romper com a ideia de educação como sistema fechado, voltado para a transmissão e transferência, e abrir-se para um sistema aberto, que implica processos transformadores (BELLONI 1999).

Mediante as implicações e modificações das exigências do mercado em relação ao docente de graduação, as instituições exigem um novo perfil de professor a partir da sua própria práxis (ROPÉ; TANGUY, 2003). A formação de competência se torna necessária dentro da formação superior. Essas competências explicitadas nos documentos do MEC mostram o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, entre outros, que são exigência mínima para o profissional atuar na educação superior (BRASIL, 1998). Considerando as exigências requeridas pelo modelo de competência para o docente atuar em instituições de ensino superior, Zarifian (2001) relaciona competência a aspectos comportamentais e sociais. Entretanto, ele considera as questões técnicas ao definir competência profissional como capacidade de assumir responsabilidades.

Bittencourt (2001), por sua vez, considera que a competência compreende aspectos intelectuais, que são o conhecimento e a habilidade. Já segundo Luz (2001), competência é a capacidade de mobilizar recursos, como: conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e outros recursos físicos ou intangíveis de modo a obter um resultado superior.

Para melhor compreender as competências docentes na Educação, pode-se tomar como base os pressupostos de Almeida (2002, p. 2), quando esta diz que:

Ensinar é organizar situações de aprendizagem, planejar e propor atividades, identificar as representações do pensamento do aluno, atuar como mediador e orientador, fornecer informações relevantes, incentivar a busca de distintas fontes de informações, realizar experimentações, provocar a reflexão sobre processos e produtos, favorecer a formalização de conceitos, propiciar a interaprendizagem e a aprendizagem significativa do aluno.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.abed.org.br/publicacoes/manifesto/manifesto.htm](http://www.abed.org.br/publicacoes/manifesto/manifesto.htm)> Acesso em: 02 fev. 2011.

Esta modalidade veio consolidar os conceitos de rede, ciberespaço e hipermídia como linguagem, implementando novas formas de trabalho e do pensar e agir contemporâneos no âmbito da educação. O grande destaque para esse crescente desenvolvimento da educação midiática, traduzida pela Educação à Distância, são as universidades que se moldaram para atender às novas ordens e parâmetros mercadológicos da educação superior (FRANÇA, 2009).

Com a intenção de se conhecer com maior propriedade a EAD o objetivo deste trabalho pode ser sintetizado por meio da seguinte pergunta norteadora: Como se configuram as competências profissionais de docentes do curso à distância de Administração do Programa Nacional de Educação Pública, vinculado ao Centro de Educação à Distância da Universidade Estadual de Montes Claros/Unimontes, na percepção de professores e coordenadores do curso?

Salienta-se que, diante do novo cenário da educação superior, vislumbra-se o interesse em desenvolver pesquisas direcionadas ao assunto, conforme Penterich (2009):

Este cenário acentua a necessidade de se desenvolverem estudos enfocando mais precisamente o tema competências e aprendizagem organizacional, para analisar os processos de mudança vivenciados pelas instituições de ensino superior. Tais estudos devem ter por objeto a organização, âmbito em que é possível compreender a forma pela qual as instituições adquirem competências para atender a nova demanda de educação superior no país (PENTERICH, 2009, p. 9).

Justifica-se a realização desta pesquisa basicamente em função da carência de pesquisas que considerem os vários atores envolvidos na realidade do trabalho de docentes em Educação à Distância, considerando a importância dessa modalidade de ensino e pela possibilidade de contribuir para o processo de melhoria na Educação à Distância.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Educação à Distância**

No Brasil, conforme Vieira (2003), foi a partir da década de 90, após a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/ 1996), que a Educação à Distância foi aprovada como uma modalidade para o sistema de ensino com aprovação do MEC, possibilitando a democratização do acesso às universidades. Dessa forma, percebe-se que, no Brasil, foi a partir da LDB que ocorreu a inserção de novos paradigmas educacionais com o intuito de oferecer novas propostas para as instituições de ensino públicas e privadas. Essa inserção flexibilizou os projetos políticos pedagógicos de ensino no país, no que diz respeito a ir ao encontro das novas perspectivas educacionais.

Após o reconhecimento pela LDB, observou-se um crescimento acelerado e disseminado dessa modalidade nas instituições de ensino superior do Brasil, que refletiu na oferta de cursos superiores nas mais variadas áreas do conhecimento.

De acordo com o Decreto nº 2494/1998, que regulamenta o artigo 80 da LDA (Lei nº 9.894/96) acerca de EAD, tem-se que:

## COMPETÊNCIAS DOCENTES EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA – UNIMONTES

Educação à Distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação (BRASIL, 1998).

Conforme Vieira (2003), no âmbito desse modelo de ensino pautado na auto-aprendizagem, percebem-se as inovações e o aperfeiçoamento dos veículos de comunicação como influenciadores do processo; haja vista que, decisivamente, para que uma grande quantidade de instituições tradicionais pudesse oferecer cursos presenciais, era necessário lançar mão de modelos híbridos de educação, articulando momentos presenciais com momentos à Distância.

Adiciona-se Souza, Fiorentini e Rodrigues: (2009)

Trata-se, pois, de novas demandas educacionais que se apresentam reconfigurando novos cenários educativos apoiados, também, na amplitude de novos contextos físico-geográficos, à luz de novos conceitos de temporalidade, os quais imprimem, também, novas formas de se relacionar. Esse novo espaço virtual, denominado por Pierre Lévy de ciberespaço, suscita novas questões para a pesquisa na Educação à Distância, deslocando o seu eixo temático da tradicional ênfase nas questões estruturais relativas à metodologia da Educação à Distância em si, a exemplo da evasão, da autonomia de aprendizagem, das dificuldades relativas ao estudo isolado, das possibilidades da tutoria e, nesse particular, da adequação às ações de feedback imediato, da infraestrutura tecnológica e administrativa, da gestão da EAD, entre outras, para a busca pela compreensão da pesquisa em Educação à Distância, notadamente na mediada por tecnologia digital (SOUZA,;FIORENTINI; RODRIGUES, 2009, p. 222).

Nesse contexto, faz-se necessário pontuar a expansão das tecnologias da informação e da comunicação (TICS). A Educação ocupa o centro das discussões que envolvem assuntos de interesse da sociedade e, na atualidade, nota-se que as discussões estão ainda mais acirradas, principalmente no que diz respeito à Educação à Distância no Brasil. Esse contexto de discussões desperta interesse por debates e aprofundamento de estudos direcionados ao tema, por envolver particularidades e especificidades.

A Educação à Distância pode ser compreendida como uma prática de interação pedagógica, cujos objetivos, conteúdos e resultados obtidos se identificam com aqueles que constituem, nos diversos tempos e espaços, a educação como projeto e processo humanos, histórica e politicamente definidos na cultura das diferentes sociedades.

Souza, Fiorentini e Rodrigues (2009) complementam:

A Educação à Distância, vem se desenvolvendo em ritmo crescente na maioria dos países do mundo e à medida em que progride, os seus contornos vão se desenhando de acordo com a multiplicidade de propósitos que assume na sua trajetória, modificando-se continuamente em função das demandas (SOUZA; FIORENTINI; RODRIGUES, 2009, p.65-66).

Peters (2004) descreve, sob outra ótica, que a Educação à Distância é:

[...] um processo pedagógico constituído por docência e discência, isto é, ensino e aprendizagem. A importância de trazer à tona essa compreensão de educação está no nosso desconforto da utilização, no âmbito da Educação à Distância, dos termos ensino ou aprendizagem. Consideramos inadequado o emprego de ensino à distância ou aprendizagem à distância, pois ignora a imprescindível junção do ensinar com o aprender. Somente a terminologia **educação** abarcaria essa concepção (PETERS, 2004, p. 24).

Belloni (2003) nomeia a Educação à Distância como educação não formal, ou seja, uma oferta de ensino que torna a educação convencional acessível às pessoas residentes em áreas isoladas ou àquelas que não possuem condições de cursar o ensino regular no período apropriado. Nas últimas décadas, a EAD tem favorecido a disseminação e a democratização do acesso à educação, em diferentes níveis, a pessoas que buscam a formação inicial ou continuada a fim de adquirir condições de competir no mercado de trabalho.

Calabri (2009) contribui para essa discussão, considerando a EAD como uma maneira de dar oportunidades a alunos que desejam renovar, inovar ou recomeçar sua trajetória no campo superior do conhecimento. Há nessa nova forma de busca pelo conhecimento a mudança no estatuto do receptor, ou seja, do aluno. Há uma mudança no aluno, na participação-intervenção, o que requer mudanças nas estratégias de organização e funcionamento da comunicação.

As universidades, há tempos, vêm influenciando e sendo influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas através das tecnologias. O advento das tecnologias de informação e comunicação e suas diversas possibilidades de uso têm potencializado a oferta de programas educacionais à distância. Entretanto, ainda existem muitas barreiras para uma melhor proliferação e aceitação dessa modalidade de ensino como sendo de qualidade, quando comparada ao modelo presencial, principalmente no que diz respeito à relação professor-aluno (TARDIF, 2002).

Belloni (1999, p. 25) adiciona:

Uma das grandes dificuldades da EAD tinha a ver com sua posição de baixo prestígio no campo da educação. Tendo sido considerada por longo tempo como uma solução paliativa, emergencial ou marginal com relação aos sistemas convencionais, a EAD era geralmente vista pelo público em geral e pelos autores no campo da educação – mesmo por aqueles que nela atuam – como uma segunda oportunidade para os que não tiveram acesso ou abandonaram o ensino regular. Esta percepção gerava dúvidas quanto à qualidade do ensino oferecido por sistemas de EAD.

Percebe-se nitidamente a existência de particularidades que versam sobre a EAD, no entanto observa-se uma concepção positiva no que tange ao conceito de Educação à Distância, principalmente no que diz respeito às oportunidades de ensino superior ofertado em diversas modalidades. O que é compartilhado, de fato, é que a modalidade necessita de uma infraestrutura que oportunize a concretização do ensino através da utilização tecnológica acrescida pela incorporação de metodologias que viabilizam a demanda da modalidade (BELLONI, 1999).

Segundo Mill, (2006) observa-se nessa organização de Educação à Distância, denominada Modelo Virtual, que sua oferta é quase que exclusivamente pela *internet*, já que não possui apoio presencial para o aluno; inclusive, em algumas instituições, o oferecimento do curso não faz uso de outra mídia, como, por exemplo, o material impresso.

O ensino à distância força todos os envolvidos a uma disciplina e planejamento diferenciados quanto a estratégias de aprendizagem e didáticas que privilegiem o espaço e ambiente virtual em conjunto com as teleaulas ao vivo. Em outras palavras, todas as atividades são estruturadas de forma que se complementem de forma integrada e mutuamente dependente.

Segundo Vieira (2003), no modelo à distância, justamente pelo fato de os encontros síncronos serem menos frequentes, a maximização desses momentos é a tônica no planejamento dos temas a serem desenvolvidos

no curso. Portanto, a teleaula é apenas uma das inúmeras estratégias de ensino e aprendizagem que se complementam com as demais atividades propostas ao corpo discente.

Drucker (2001) enfatiza que, à medida que se avança e se aprofunda na economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e se pratica em nome da administração vão ficando totalmente desatualizados.

Tomando como base Brasil (2005), tem-se que:

O curso de Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Em adição às especificidades descritas, o curso de Administração à distância foi o primeiro curso de bacharelado da Universidade Metodista de São Paulo a abandonar o modelo de disciplinas de conteúdos independentes para a forma de módulos, ou ainda, um conjunto integrado de temas afins a exemplo de várias universidades de destaque pelo mundo afora.

## **2.2 Docentes em Educação à Distância e docentes na modalidade presencial**

Segundo Vieira (2003), a opção por estudar a formação de professores à distância deu-se a partir da constatação, no Brasil, de uma forte tendência de implementação de políticas públicas no sentido de que essa formação aconteça à distância. Assim, Pró-formação, Projeto Veredas, Pró-Licenciatura são alguns dos principais projetos de formação de professores para educação básica, à distância, ofertados, não só por instituições de ensino superior privadas, mas, sobretudo, por universidades públicas.

Kenski (2005) apresenta estudos sobre trabalho do docente que comprovam a inexistência de uma reflexão sobre valores e competências do professor presencial. Na modalidade presencial, o aluno e o professor trocam informação constantemente; já na modalidade à distância, o contato com o professor é em apenas um ou dois eventos (BELLONI, 2003).

Vieira (2003), analisando as atividades exercidas pelo docente universitário de graduação presencial, menciona que não se tem consciência na prática de que a aprendizagem dos alunos é o objetivo central dos cursos de graduação e o trabalho de docentes deve privilegiar não apenas o processo de ensino, mas o processo de ensino-aprendizagem, em que a ênfase esteja presente na aprendizagem dos alunos e não na transmissão de conhecimento por parte dos professores.

Perrenoud et al (2001, p.26) referindo-se ao papel do professor, enfatizam:

O professor profissional é, antes de tudo, um profissional da articulação do processo ensino-aprendizagem em uma determinada situação, um profissional da interação das significações compartilhadas. [...] O professor é um profissional da aprendizagem, da gestão de condições de aprendizagem e da regulação interativa em sala de aula (PERRENOUD et al., 2001, p.26).

Diante de tais colocações as competências profissionais desenvolvidas pelos professores são críticas para o processo de ensino-aprendizagem.

### 2.3 Conceitos de Competência e Competências Profissionais

A discussão em torno do conceito de competência no Brasil sofreu influências da literatura americana, relacionando-o com *inputs*, algo que o indivíduo possui. Entretanto, o conceito evoluiu para significar a inteligência prática das situações, diferentemente dos conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo. Isto quer dizer que a competência do indivíduo não pode ser compreendida como um estado, reduzido a um conhecimento específico (FLEURY; FLEURY, 2001).

Zarifian (2001) analisa o conceito de competência postulado por Madef (1998), estando este voltado para a prática do saber-fazer.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de comportamentos que se exerce em contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

Para Le Boterf (2003), o conceito de competência constitui a própria ação e não existe antes dela. Segundo o autor, a aplicação do que se sabe, em um contexto específico, é o que caracteriza competência. Para se ter competência, são necessários alguns recursos, como: conhecimento, capacidade cognitiva, capacidades integrativas, capacidades relacionais e outros. Dessa forma, a competência profissional é composta por três elementos de referência: conhecimento (saber); habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser). Mas ela não se esgota no estoque de saberes para ser compreendida ainda como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, presentes em um contexto de atuação profissional do indivíduo. Ademais, ela está relacionada com a ação do indivíduo em uma equipe ou rede de trabalho, tendo como foco a melhoria do valor produzido. É o domínio das competências profissionais que colabora para que as empresas façam diferença no mercado (FARIA et al., 2005).

Zarifian (2001) discorre que competência profissional combina conhecimento, “saber fazer”, experiências e comportamento de um indivíduo perante um contexto preciso e que ela é validada diante de sua utilização profissional.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21), a competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”.

Le Boterf (2003) define competência como a prática do que se sabe em relação ao trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências e limitações. Paiva (2007), por sua vez, acrescenta ao conceito de competência a ideia de competência profissional, que é influenciada por fatores como a personalidade e a função que o profissional ocupa relativos à organização e ao ambiente. A autora afirma que as competências profissionais não podem ser percebidas de maneira desligada da realidade onde elas se manifestam.

## 2.4 Modelo de Competências Profissionais de Paiva (2007)

Paiva (2007) denominou e criou um item a mais no modelo de Competências Profissionais de Cheetham e Chivers, (1998) acrescentando a competência política às competências cognitiva, funcional, comportamental/pessoal e ética, cuja mobilização de maneira singular e produtiva caracteriza a competência profissional.

Nesse sentido, convém detalhar o modelo de Cheetham e Chivers, adaptado por Paiva (2007). Note-se que, nessa perspectiva, competência profissional é conceituada como:

Mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal) coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade). Concebe-se, então, competência profissional como a meta-reunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados (PAIVA; MELO, 2008b, p. 349).

O modelo de competência profissional desenvolvido por Cheetham e Chivers (1998) permitiu examinar como os profissionais operam em sua prática, como as pessoas reconhecem a sua competência profissional em outras e como elas adquirem tais competências. As competências específicas que compõem a competência profissional são cinco e Paiva (2007) as conceitua conforme detalhado no Quadro 1:

Quadro 1 - Competências profissionais segundo modelo de Paiva

COMPONENTES DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Competência Cognitiva</b>	São as habilidades ligadas aos conhecimentos formais (competência técnica, teórica, especialista), tácitos (conhecimento prático ligado à performance de funções particulares), procedural (rotinas) e ao conhecimento contextual (organização, setor de trabalho etc.) e aplicação de conhecimento (“habilidades de síntese, transferência e conceitualização”);
<b>Competência Funcional</b>	São as habilidades exclusivas da profissão, compreendendo as mentais (capacidade de ler, escrever, tecnológica e outras) e as físicas (coordenação motora, destrezas manuais);
<b>Competência Comportamental ou pessoal</b>	São as habilidades que o indivíduo tem em termos sociais e interpessoais;
<b>Competência ética</b>	Compreende os valores pessoais (adesão às leis e códigos morais) e os profissionais (atitudes apropriadas à profissão);
<b>Competência política</b>	Considera as relações de poder inerentes à estrutura organizacional, resultando atuações profissionais intra e interorganizacionais. O indivíduo deverá ter habilidades pessoais que envolvem os jogos políticos inerentes às organizações, às pessoas individualmente e também do ponto de vista profissional.

Fonte: Paiva (2007).

Para Paiva (2007, p.45):

Esse modelo permitiu examinar a natureza da prática profissional (como os profissionais operam), a natureza das modernas profissões, competência profissional, como pessoas reconhecem competências profissionais em outros e como pessoas adquirem sua competência profissional.

A mobilização dessas estruturas subjetivas se daria por meio de tecnologias, informações, saberes, conhecimentos, habilidades, relacionamentos, atitudes, valores e outros. Esse fenômeno está ligado apenas ao fazer, e que só adquire significado na atividade real e situada. Existe um valor social das competências, haja vista o interesse em saber como nascem e se desenvolvem e como podem ser estimuladas e administradas para uma melhoria da qualidade do trabalho, entendendo que esta também constitui uma estratégia para a construção da sociedade (MACHADO, 2007). Observa-se, ainda, que a concretização da noção de competência se deve aos objetivos alcançados de intervenções concretas e, por isso, ela tem conotação de “sucesso”.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva e qualitativa por buscar descrever um fato, um problema ou um fenômeno, isto é, como se configuram as competências dos docentes do curso de Administração do PNAP. A estratégia adotada para a pesquisa foi o estudo de caso, que se mostra adequado quando o pesquisador busca respostas, tais como: “como” e “por que” ocorrem certos fenômenos. Para o estudo de caso, foi realizada uma pesquisa de campo, sendo coletados dados primários dos docentes e coordenadores do Centro de Ensino à Distância/ Unimontes

A etapa seguinte foi a coleta de dados secundários que consistiu em uma pesquisa documental, tendo sido acessados os documentos da instituição que auxiliaram na compreensão dos aspectos formais que permeiam as competências dos sujeitos-alvos.

A unidade de análise foi o Centro de Educação à distância da Unimontes e os sujeitos da pesquisa, os professores docentes do curso de Administração e coordenadores do referido Centro. O critério para a seleção dos sujeitos da pesquisa foi a acessibilidade do pesquisador. Foram entrevistadas 8 pessoas, sendo 6 professores do curso de Administração, que compõem o corpo docente, 1 coordenadora pedagógica e 1 coordenadora geral do Centro de Ensino à Distância.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, serviram aos propósitos deste estudo obtenção de dados por meio de:

- a) Pesquisa documental: foram buscados documentos, como o projeto político-pedagógico e o projeto de funcionamento do curso, provenientes do Centro de Educação à Distância (CEAD) e da Secretaria Geral da Unimontes, visando obter relatórios que permitissem uma visão geral do número de docentes ligados ao curso em EAD e analisar o projeto político-pedagógico;
- b) observação direta intensiva: o pesquisador observou a gestão e controles pedagógicos, durante todo o processo de pesquisa com objetivo de proporcionar idoneidade e corroborar os dados coletados pelos meios anteriores;

c) entrevistas Semi Estruturadas - para observação das percepções dos docentes e coordenadores participantes dos projetos do Centro de Educação à Distância. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, com o intuito de sistematizar as abordagens propostas pelas questões norteadoras do presente estudo, embasadas nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Os dados secundários foram submetidos a análise documental dos documentos descritos. Os dados colhidos nas entrevistas foram submetidos a análise de conteúdo, buscando-se obter respostas às indagações da pesquisa. O processamento dos dados iniciou-se com a revisão de todas as respostas das entrevistas e, em seguida, foi feito o agrupamento das respostas por categorias, procedendo-se então à análise do conteúdo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para contextualização da pesquisa utilizou-se o Projeto Político Pedagógico e a Regulamentação do Centro de Educação à Distância da Universidade Estadual de Montes Claros. A Unimontes é a única Universidade Pública Estadual, na vasta região do Norte de Minas, abrangendo uma área superior a 196.000 km<sup>2</sup>, que corresponde a 30% da área total do Estado. Como toda universidade, a Unimontes evidencia seu caráter de universalidade e vem, progressivamente, aperfeiçoando-se com vistas a contribuir, de maneira cada vez mais significativa, para o desenvolvimento econômico e cultural não só de sua região, como, também, de outros Estados e do País.

O Centro de Ensino à Distância da Unimontes foi criado pela Lei Delegada n.180, de 20/01/2011, para acolher os Cursos e Programas oferecidos pela Unimontes na modalidade à distância. Com sua primeira experiência com a Educação à Distância por meio do PROCAP, contribuiu para a melhoria do ensino nos anos iniciais do Ensino Fundamental, capacitando 14.391 professores. No período de 2002 a 2005, a Unimontes participou, em parceria com outras Universidades, do "Projeto Veredas", Graduação de Professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental, através de formação em serviço, promovido pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais - SEE/MG -, em que foram graduados 1.317 professores. Entre os cursos oferecidos à distância destaca-se o Curso de Administração Pública, que tem como objetivo gerar oportunidades para profissionais que desejam ingressar em uma graduação, mas que residem ou trabalham em municípios distantes de Montes Claros.

Com intuito de atender os gestores públicos no Estado de Minas Gerais e seus mais distantes municípios e região, o curso de Administração Pública tem o objetivo de formar gestores para suprir a demanda da cidade e da região, abrangendo também outras regiões do Brasil.

Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa, sendo identificadas as percepções dos coordenadores e professores acerca das competências requeridas e efetivas dos docentes no curso à distância em Administração, conforme modelo de Paiva (2007).

##### **4.1 Percepção dos professores docentes acerca das competências**

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados acerca da pesquisa, respondendo aos objetivos específicos. As competências explicitadas foram: visão sistêmica, relacionamento interpessoal, habilidade de

análise, conhecimento do mercado e suas conjunturas, embasamento teórico, capacidade comunicativa, procura por qualificação constante e oferecimento de *feedback*.

De acordo com os dados analisados, percebe-se que as competências são de grande importância e as que mais se destacaram foram as competências cognitivas, as funcionais e as comportamentais:

Eu acredito em qualquer situação o importante para o professor é ter o domínio do conteúdo em qualquer modalidade, o professor tem que ter o domínio do conteúdo, outra situação é se colocar no lugar do aluno, de compreender o aluno, saber quais os objetivos do acadêmico. (p1)

O profissional além da disciplina ter o conhecimento, ele tem que saber informática, pois o profissional em Educação à Distância trabalha constantemente com diversas disciplinas, e cada semestre o mesmo professor trabalha com uma disciplina diferente, diferente da modalidade presencial, na qual o professor tem aquela cadeira específica. (p6).

Além disso, os entrevistados apontaram a questão de tempo, pois, na Educação à Distância, é necessário que o professor docente tenha disponibilidade de tempo para acompanhar as turmas constantemente desde quando começa a abertura das salas virtuais até o fechamento, sendo o tempo do aluno dessa modalidade diferente do tempo do aluno da modalidade presencial. Sendo assim, o professor precisa dedicar-se constantemente para atender a todos os alunos, pois os exercícios são feitos em tempos diferentes por cada um.

Essa competência é que eu falo com você, tem que ter paciência, tem que ter conhecimento profundo da área e da disciplina, dedicação principalmente. Você tem que ser uma pessoa centrada não adianta esquentar a cabeça, tem que ter muita tranquilidade porque o volume de informação é enorme e você tem de ver esse volume em um prazo curto mas que você passe para ele o interesse pelo curso e pela disciplina, eu acho que isso tá tudo envolvendo um professor de EAD. (p3).

A questão crítica é o conhecimento do conjunto; saber lidar com as ferramentas da EAD está diretamente relacionado à visão sistêmica. A liderança facilita o processo de negociação de postagem de exercícios e fóruns. Na essência, pessoas comprometidas que dedicam o seu tempo conseguem perfeitamente lidar com os imprevistos dos alunos na Educação à Distância.

Uma capacidade de síntese, porque o tempo de contato com o aluno é muito curto; o professor ele precisa conseguir extrair daquele material, daquela disciplina o mais importante porque no momento presencial ele tem que focar o que é o mais importante para o aluno, aquele questionamento chave, aquela palavra chave, aquilo que é mais importante pra ele em termos de compreensão do assunto. (p1)

Outra competência relacionada é participar de programas de capacitação. Percebe-se que os programas de aprimoramento exercem influência na Educação à Distância, principalmente no que se refere ao funcionamento das tecnologias e permitem ao docente ter mais segurança nos processos em que está envolvido. A facilidade de negociar é uma competência para resolução de conflitos, que vai ao encontro das considerações de Reed (1997) que afirma que a negociação é utilizada para cumprimento de prazos, uma vez que os professores docentes têm prazos muito curtos para lançamento de notas para concluir a programação proposta pelo CEAD.

[...] sempre é necessário saber respeitar os seus superiores, é importante agir politicamente, mas, se não houver respeito e relacionamento comportamental, você está excluído do programa. (p6).

Outras competências identificadas aparecem menos valorizadas pelos entrevistados, mas percebe-se que a experiência profissional é muito valorizada por ser um curso de Administração.

#### **4.2 Percepção dos coordenadores acerca das competências**

Os resultados apresentados a seguir são o conjunto das competências ressaltadas na visão dos coordenadores, como: acompanhamento dos alunos, interação com a equipe de EAD para trocas de experiências, que contemplam as competências funcionais e comportamentais, respectivamente.

Essas novas habilidades estão em constante mudança porque a tecnologia tem novas habilidades, ferramentas pra poder desenvolver essa habilidade do aluno, então, assim eu não imagino que tem um ponto a alcançar, eu imagino que tenha um ponto a alcançar, imagino que o professor que está na EAD tem a possibilidade tem uma meta e um foco, então o professor pode lançar mão de várias artimanhas para alcançar seus objetivos. (c2).

[...] aí eu volto na questão o conhecimento principalmente aquele relacionado ao próprio conteúdo, no caso da administração é essencial, se ele não tiver o conhecimento essencial, de conteúdo mesmo, o trato com esse conteúdo, o trato com esse conteúdo e transposição didática é uma habilidade, uma habilidade que é comunicação dialógica. (c1).

Também foi ressaltado que o professor docente precisa conhecer bem o seu público, não apenas em termos de turma, mas, individualmente, sendo que o atendimento aos alunos é possível se houver uma verdadeira preocupação e interação em entender a realidade de cada Polo, de cada turma, cujos alunos devem ser vistos como figuras importantes do processo. O professor deve focar nas perspectivas dos alunos.

[...] na modalidade à distância, o docente precisa acompanhar o aluno, oferecer *feedback* constante, precisa ser motivador e principalmente usar as estratégias de inovação e avaliação com o seu conhecimento tácito que ele precisa aplicá-lo.' (c1).

Outra competência bem fundamentada foi a competência comportamental que é necessária para uso de negociação e cobrança mediante a turma.

[...] ele precisa nesse momento de ter uma capacidade de interação e habilidade interpessoal bastante desenvolvida principalmente por ele estar à distância. A capacidade de promover essa interação à distância desse fator humano do indivíduo, então as questões que ele tem que lidar com elas são maiores, pois ele não está de olho a olho com o aluno. Então essas questões emocionais e cognitivas que estão interferindo como ele descobrir aquilo, pois no momento presencial você vê visivelmente as dificuldades dos alunos. (c1).

As competências menos lembradas pelos coordenadores foram a competência política e a ética, pois o foco é assistência ao aluno e principalmente desenvolver métodos para que o aluno absorva e entenda o funcionamento à distância, o qual é diferente do da modalidade presencial.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou analisar como se configuram e são geridas as competências profissionais de docentes do curso de Administração do programa de Administração Pública do CEAD/Unimontes, tendo

abordado as competências conforme o modelo de Paiva (2007). Os resultados mostram que, em meio a um ambiente marcado por sucessivas mudanças, os entrevistados estão cientes de que a Educação à Distância é muito promissora e de que devem constantemente desenvolver e adaptar suas competências para obter melhores resultados.

A pesquisa realizada adotou a abordagem descritiva e qualitativa, na qual foi utilizado o método de estudo de caso. Foram investigadas as percepções de dois grupos, o dos professores e o dos coordenadores, que trabalham no curso de Administração à Distância.

Nota-se que, a partir das percepções dos dois grupos investigados, prevalecem algumas diferenças e similaridades quanto à relevância das competências apontadas por eles. Dessa maneira, constata-se que as competências mais apontadas foram: competência comportamental, competência cognitiva e competência funcional, contemplando também a competência ética e a competência política, que foram menos apontadas pelos entrevistados.

De acordo com os professores entrevistados, percebe-se que as competências são de grande importância e as que mais se destacaram foram: visão sistêmica, relacionamento interpessoal, habilidade de análise, conhecimento do mercado e suas conjunturas, embasamento teórico, procura por qualificação constante e oferecimento de *feedback*. Essas competências são, segundo o modelo, as competências cognitiva, funcional e comportamental.

Quanto às percepções dos coordenadores, nota-se que os resultados são o conjunto das competências: acompanhamento dos alunos, interação com a equipe de EAD para trocas de experiências, que contemplam a competência funcional e a competência comportamental. Enfim, na visão dos pesquisadores, essas competências foram as mais destacadas pelos coordenadores entrevistados.

Apesar da diversidade de ideias e de definições sobre o tema das competências, o que dificultou a aplicação de conceitos, o modelo de Paiva (2007) que contempla as competências profissionais, mostrou-se adequado aos objetivos da pesquisa.

Os resultados apontaram que o docente deve ter competências diferentes das do docente do modelo tradicional, sendo que essas competências deverão ser desenvolvidas por meio de capacitação, ou seja, desenvolvimento de competências de como trabalhar com a tecnologia, assim como desenvolver a competência comportamental. É imprescindível que o professor tente entender a situação dos alunos para atuar de forma diferente, principalmente considerando-se que, na Educação à Distância, os alunos estão em diferentes cidades e regiões, sendo o contato mediado pelo computador.

Quanto às limitações desta pesquisa pode-se apontar que a mesma investigou uma única IES, abrangendo um número reduzido de professores e coordenadores. Além disso, sendo um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados obtidos para outras IES. Entretanto, a pesquisa tornou possível constatar que a EAD mostrou ser uma possível alternativa para as Universidades brasileiras que se preparam para atender às necessidades de educação continuada dos indivíduos no cenário educacional.

Sugere-se como tema de estudo de futuros trabalhos ampliar a investigação, incluindo outras IES e outros cursos de graduação. É também pertinente investigar a formação de competências dos alunos na Educação à Distância de tais cursos, uma vez que a educação superior é balizada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais que definem as competências que devem ser desenvolvidas pelos discentes.

É ainda recomendável a realização de novas pesquisas que ampliem os estudos em Educação à Distância, investigando-se as competências de alunos e docentes mediante a realização de estudos de natureza quantitativa, comparando-se diferentes IES.

---

Artigo submetido para avaliação em 04/10/2012 e aceito para publicação em 30/12/2012

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação à Distância no Brasil**: diretrizes políticas, fundamentos e práticas. 2002. Disponível em: <<http://www.ich.pucminas.br/pged/interact/viewfile.php/1/file/17/51/PDF.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Parecer CNE/CES n 4 de 13 de julho de 2005**. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF, 13 jul. 2005.

BRASIL. **Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998**, Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei n.º 9.394/96) Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>.

BRASIL. **Censo Brasileiro de Educação Superior**, 2001. Disponível em : <<http://www.inep.gov.br/censo/2011/Superior/brasil.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2011.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BITTENCOURT, Cláudia Cristina, **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001.

CALABRI, Suely Brito de Souza. Novas perspectivas da EAD: um novo paradigma educacional. **Revista Partes**, mai. 2009. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/educacao/EADnovasperspectivas.asp>> Acesso em: 12 dez. 2011.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker - O homem, a administração, a sociedade**, 2. ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

FARIA, Sueli. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da classificação brasileira de ocupações. **Ci. Inf.** Brasília, v. 34, n. 2, mai/ago 2005.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, 2001.

FRANÇA, George. Os ambientes de aprendizagem na época da hipermídia e da Educação à Distância. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, Belo Horizonte, jan./abr. 2009.

GIUSTA, A. S.; FRANCO, I. M. (Org.). **Educação à Distância**: uma articulação entre a teoria e a prática. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.

KENSKI, Vani Morei ra. **Tecnologia e ensino presencial e a distância**. São Paulo: Papyrus, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LÉVY, Pierre. **Cibecultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264 p.

LUZ, T.R **Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MACHADO, Lucília. Usos sociais do trabalho e da noção de competências. In: HIRATA, Helena; Segnini, Liliana. (Org.) **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, 2007.

MAGGIO, Mariana. O tutor na Educação à Distância. In: LITWIN, Edith. **Educação à Distância: temas para um debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001.p. 145.

MILL, Daniel. **EaD e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia**. 2006. 322f. Tese (Doutorado em Educação) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais (FAE/UFMG), Belo Horizonte, 2006.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PAIVA, Kely César Martins de, MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. Rev. adm. Contemp, Curitiba, v.12 n.2 , 2008.

PENTERICH, Eduardo. **Competências organizacionais para a oferta da Educação à Distância no ensino superior: um estudo descritivo-exploratório de IES brasileiras credenciadas pelo MEC**. 2009. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.

PETERS, Othrs. **Didática do ensino à Distância**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PETERS, Othrs. **Educação à Distância**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PERRENOUD, Philippe. ; PAQUAY, Léopold. ; ALTET, Marguerite. ; CHARLIER, Évelyne. (Org.) **Formando professores profissionais: quais estratégias? quais competências?** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 2003.

SOUZA, Amaralina Miranda de; FIORENTINI, Leda Maria Rangearo; RODRIGUES, Maria Alexandra Militão. (Org.). **Educação superior à Distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR)**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009. Cap. 3, p. 65-85.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Tradução de Francisco Pereira. Petropolis; Vozes, 2002.

VIEIRA, Fábila Magali Santos. **Ciberespaço e Educação: possibilidades e limites da interação dialógica nos cursos online da Unimontes Virtual**. Brasília: UnB, 2003. 139 p. Dissertação (Mestrado em educação).

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.