



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



GESTÃO PEDAGÓGICA NA EAD PARA O ENSINO SUPERIOR : A ESTRATÉGIA DO LOLA NO AMBIENTE VIRTUAL EUREKA

Prof. Dra. Patrícia Lupion Torres PUCPR

patorres@terra.com.br

Prof. Dra. Elizete Lúcia Moreira Matos PUCPR

elizete.matos@pucpr.br

RESUMO:

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o desenvolvimento de uma proposta metodológica de aprendizagem colaborativa para a educação a distância, que representa um avanço pedagógico para os programas de EAD por superar as propostas tradicionais de reprodução do conhecimento, desenvolvendo no aluno uma postura autônoma de sujeito pesquisador. No "Laboratório *On Line*" pretende-se proporcionar uma dinâmica que se desenvolve em um ambiente virtual, o EUREKA, que permite a comunicação a distância e por uma metodologia pedagógica caracterizada pela: participação ativa do aluno no processo de aprendizagem; mediação da aprendizagem feita por professores e tutores; construção coletiva do conhecimento, que emerge da troca entre pares, das atividades práticas dos alunos, de suas reflexões, de seus debates e questionamentos; sistematização do planejamento, do desenvolvimento e da avaliação das atividades; valorização das diversidades e diferenças entre alunos; estimulação dos processos de expressão e comunicação.

Palavras chaves: Educação a distância, Aprendizagem Colaborativa, Práticas Pedagógicas Inovadoras, Ambientes Virtuais, Pedagogia da Pesquisa.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento nas organizações a cada dia tem sua ênfase renovada. Armazenar conhecimentos, qualificações, valores e sistemas surgem como respostas para enfrentar a turbulenta corrida da competição tecnológica, onde o cruzar da linha de chegada representa um salto de qualidade. A qualificação na logística do conhecimento pode abrir janelas cada vez maiores e vislumbrar cenários de oportunidades jamais imaginados. Cada vez mais é preciso criar meios para que o conhecimento possa ficar mais acessível e mobilizado de forma mais rápida. A tecnologia tem buscado esse caminho por meio do desenvolvimento de sistemas de comunicação e informação que permita vencer o espaço tempo, que tenha interatividade e motive os usuários no manuseio da informação. Ambientes virtuais e suas futuras formatações serão a grande saída



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



para ancorar e dar suporte para o processo logístico da informação, a qual cresce em proporções geométricas jamais antes imaginadas.

O EUREKA , CENÁRIO VIRTUAL DO LOLA

O Eureka surgiu de um projeto de pesquisa tendo com o objetivo de implementar um ambiente baseado na Web para aprendizagem colaborativa com a finalidade de promover educação e treinamento à distância usando a Internet. Sua arquitetura nasceu formatada para proporcionar a criação de comunidades virtuais para dar suporte a cursos e/ou treinamentos que tradicionalmente são presenciais.

O ambiente Eureka foi desenvolvido pelo Laboratório de Mídias Interativas – LAMI da PUCPR por meio de um acordo tecnológico com a Siemens - Telecomunicações e da lei 8.248 de incentivo à informática do Ministério da Ciência e Tecnologia. O convênio com a Siemens iniciou-se em Outubro de 1998, e finalizou em Outubro de 2001. Durante esse período o sistema foi utilizado pelas duas empresas em treinamento a distância, para cursos de extensão a distância, parcerias e para o apoio aos cursos de graduação presenciais.

Atualmente o Eureka está vinculado ao CEAD (Coordenação de Ensino a Distância) na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, continuando, assim, o processo de pesquisa e desenvolvimento sobre o ambiente.

O Eureka é um ambiente de Aprendizagem Colaborativa a Distância via Internet destinado a estabelecer comunidades virtuais de aprendizagem e trabalho. Compõe-se de vários módulos para comunicação, administração e suporte de conteúdo. Os módulos foram configurados para possibilitar interatividade entre o grupo inserido na sala virtual, permitindo desta forma a construção colaborativa do conhecimento.

Além disso, a ferramenta integra outras funções indispensáveis nesse ambiente, tais como: Fórum de discussões, *Chat-room*, Conteúdo, Correio Eletrônico, Edital, Estatísticas e *Links*.

Este ambiente oferece interatividade e permite que ela seja ampliada segundo as formas com as quais os processos são conduzidos. A tecnologia em si não sustenta o aprendizado, mas com a participação ativa de coordenação funciona como elemento catalisador de colaboração, motivação e apreço pela atividade em desenvolvimento e defini de forma significativa e decisiva o fator de sucesso.

O AMBIENTE VIRTUAL E A APRENDIZAGEM COLABORATIVA

A aprendizagem colaborativa em um ambiente virtual é uma forma inovadora de se trabalhar, ensinar e aprender. A possibilidade de aproximar pessoas sem que seja preciso deslocamentos para compartilhamento de idéias é o que torna esse ambiente um importante recurso na busca da



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



construção coletiva do conhecimento, minimizando tempo, custos, encurtando distâncias, traduzindo –se , com isso, em um valor agregado fundamental nos dias de hoje.

O EUREKA permite uma nova relação de tempo e espaço com acesso a informação e participação de qualquer parte do mundo, em qualquer hora e em qualquer lugar. Isso vem a desmistificar formas tradicionais de desenvolvimento de estudos, atividades, tarefas, apresentando um novo cenário, possibilitando a realização de atividades integradas em tempo real, bem como a obtenção de informação por meio de hipertextos.

O ambiente permite o desenvolvimento de atividades interativas por meio de : uma navegação fácil nos conteúdos, planejamento de atividades, discussões virtuais, trocas pelo correio eletrônico, discussão em fóruns e acesso a biblioteca de *links* para atividades de pesquisas. Isto tudo incita os participantes não só ao envolvimento no seu processo de construção de conhecimento , como também, a colaborarem de forma segura com seus colegas.

A comunicação em ambientes virtuais é de fundamental importância para o sucesso do processo, pois, a comunicação não é apenas relacional, mas deve estar integrada sempre com o processo colaborativo para que se possa conseguir uma sintonia fina do grupo, um senso de responsabilidade e de união.

O desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas se dá na medida em que se oferece a oportunidade de se desenvolver atividades autônomas, para as quais os participantes do grupo são os planejadores e os executores das ações. A possibilidade de atividades autônomas favorece ainda o senso de responsabilidade, uma vez que a qualidade dos resultados das atividades depende exclusivamente do próprio grupo. O envolvimento do grupo e a co-responsabilidade nas ações favorecem a ampliação da aprendizagem específica, bem como da cultura geral segundo seus interesses e oportunidades que se apresentem e que tenham relação com o tema explorado. Desta forma os grupos se auto-organizam e se integram criando o elemento facilitador, ou seja, uma pré-disposição para atividade colaborativa que vai além das atividades acadêmicas. A sincronicidade se dá ainda pelo fato do grupo ter uma visão sistêmica da tarefa, o que possibilita o acesso a novas inter-relações profissionais com os participantes, independente de localização, tempo e espaço.

As atividades desenvolvidas em ambientes virtuais, embora autônomas, devem ser gerenciadas para que o foco nos objetivos não seja desviado, apesar da atividade ser colaborativa a alimentação motivacional, bem como técnica é fundamental para garantir o sucesso dos acontecimentos. A figura do animador como sujeito da estimulação para obtenção de sincronicidade, apontando novos rumos, criando vínculos de responsabilidade com relação ao trabalho produzido é fundamental para realização dos objetivos individuais e coletivos.

O LABORATÓRIO ON LINE DE APRENDIZAGEM



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A finalidade do "Laboratório *On Line*" é dar espaço a uma aprendizagem em molde colaborativo. No LOLA, os alunos constroem coletivamente seu conhecimento por meio de uma troca constante de informações, de pontos de vista, de questionamentos, de resoluções de questões, de avaliações. A colaboração entre os pares permite uma produção coerente e única do grande grupo, tanto nas atividades dos subgrupos quanto nas atividades individuais, visto que todas são compartilhadas por todos os membros que compõem a turma, por meio da publicação das atividades. O grupo é, pois, antes de mais nada uma ferramenta, um instrumento a serviço da construção coletiva do saber.

São as atividades do Laboratório *On Line* que dão sentido à ação do grupo ao mesmo tempo que o dinamizam. É no processo de gestão destas atividades que os componentes do grupo se organizam, repartem papéis, discutem idéias e posições, interagem entre si, definem subtarefas, tudo isso, dentro de uma proposta elaborada, definida e negociada coletivamente.

No LOLA as estratégias pedagógicas são centradas na construção do conhecimento e na colaboração entre pares. Colaboração esta que não visa a uma uniformização, já que respeita os alunos como indivíduos diferentes, que na heterogeneidade produzem e crescem juntos. É na heterogeneidade que se estabelecem novas formas de relações entre pares. Ao desenvolver atividades em grupo é preciso gerenciar conflitos sócio-cognitivos, propor alternativas, rever conceitos, discutir posições, repartir cargas cognitivas, reelaborar idéias, repartir autorias, negociar e muitas vezes exercer um processo de auto e mútua-regulação. É por meio da participação de todos os aprendizes que interagem entre si, que se realiza o processo de construção do conhecimento.

São as atividades do LOLA, apresentadas a seguir, que levam o sujeito a viver a ruptura tão necessária a construção do conhecimento.

AS ATIVIDADES DO LOLA

As atividades questionar, responder e avaliar do LOLA baseiam-se no Laboratório de Aprendizagem da Pedagogia de Pesquisa, de autoria da Professora Doutora Regina Bochniak.

As outras atividades apóiam as citadas anteriormente e são denominadas: inserir links, leitura comentada e texto coletivo.

Atividade de questionar

O exercício de Questionar o conhecimento consiste em elaborar perguntas, questões sobre os temas pertinentes ao assunto (curso/disciplina) publicando-as na página, buscando-se sempre a superação da reprodução do conhecimento existente.

A atividade de elaborar perguntas ora é desenvolvida individualmente, ora é desenvolvida em grupo com o objetivo de levar o aluno a vivenciar as duas situações, pois as experiências (questionar em grupo e questionar individualmente) são completamente distintas e igualmente ricas. Os grupos devem ser constantemente alterados, de forma a permitir que os alunos vivenciem diversos papéis nas equipes, evitando-se assim as chamadas "panelinhas", aceitas pela escola sem nenhum questionamento ou análise sobre suas implicações.

No Laboratório *On Line*, assim como no Laboratório de BOCHNIAK, também se retira o foco central da figura do professor, quando se desloca o exercício de questionar para a figura do aluno. Na escola tradicional, o ato de elaborar questões para serem respondidas por alunos, é de inteira e



única responsabilidade do professor, os alunos podem somente elaborar perguntas para o professor sobre suas dúvidas, o que reforça a postura de reprodução do conhecimento.

No LOLA as perguntas são elaboradas por alunos para alunos, exercitando-se assim já neste momento uma atitude reflexiva no sujeito, que deixa de ser um agente passivo do processo para assumir-se como partícipe do processo.

Orienta-se apenas, que o aluno evite elaborar questões meramente conceituais, que pouco têm a acrescentar, pois este tipo de pergunta não o leva a uma atividade reflexiva e como consequência não o prepara para assumir-se como sujeito pesquisador. Procura-se, por meio do exercício de questionar, demonstrar que questões de interpretação, de síntese, de análise, de comparação, de aplicação, desenvolvem no aluno e no professor a atitude de pesquisar.

Atividade de responder

O exercício de Responder aos questionamentos elaborados consiste em responder perguntas, questões, elaboradas e publicadas na página por alunos. Esta atividade, assim como a de questionar, também é desenvolvida ora em um grupo, ora individualmente, pelas mesmas razões expostas anteriormente.

Nesse exercício estão claros dois pressupostos montessorianos¹ intimamente relacionados, o da livre escolha e o da liberdade com responsabilidade: em outras palavras, o aluno tem liberdade para escolher que perguntas responderá, porém deve obrigatoriamente respondê-las na quantidade mínima estabelecida. Ao aluno na atividade individual cabe escolher quais perguntas irá responder e na atividade grupal cabe a ele partilhar a escolha com sua equipe.

Há diferença entre dois processos de escolha. No primeiro – o individual – o aluno irá selecionar entre as diversas perguntas elaboradas e publicadas por seus colegas quais ele irá responder. Esta escolha será baseada em seus próprios critérios, o que já corresponde a um exercício de avaliação. Já no segundo processo de escolha – o grupal – o aluno deverá por meio do uso de uma ferramenta de comunicação a ele disponibilizada pelo ambiente virtual – o e-mail – discutir com seus colegas de grupo os critérios para a seleção das perguntas a serem respondidas. Muitas vezes ocorre um processo de negociação desta escolha pelos membros da equipe. Este diálogo mantém características próprias da linguagem escrita e é, por si só, rico para o processo ensino-aprendizagem.

Ao vivenciar o processo de escolha das perguntas – seja individualmente, seja em grupo – o aluno percebe a dimensão desta escolha, pois é impossível responder todas as questões publicadas. Cabe a ele assumir as consequências de sua seleção, pois ela determinará, como se desenvolverá o seu processo de construção do conhecimento.

Nesse exercício de responder, retira-se do professor o papel de “dono do saber”, uma vez que se desloca para o aluno a função de pesquisador, responsável pela busca de “respostas” para as questões elaboradas por seus pares. Ao professor tampouco cabe a função de corrigir as questões ou as respostas dadas. Parece claro que, o professor não é mais o único fiel desta balança, ao disponibilizar bibliografia para consulta, ao inserir links na página, ao publicar textos e trabalhos,

¹A esse propósito ver Pedagogia Científica de Maria Montessori, médica nascida na Itália em 1870, que desenvolveu um método para o trabalho com crianças.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



ao incentivar a busca de conhecimento em diferentes fontes – inclusive os próprios colegas – torna-se dispensável o seu aval para a pergunta ou resposta elaborada pelo aluno .

Atividade de inserir links

O exercício de comentar Links consiste em buscar individualmente textos, artigos, informações, em páginas da WEB e publicá-los com comentários disponibilizando assim o acesso ao grupo a diversas visões sobre um mesmo tema.

Essa atividade promove a construção ativa do pensar, o desenvolvimento de autonomia intelectual do aluno, o questionar e o reelaborar o conhecimento existente, garantindo assim que o aluno seja capaz de produzir conhecimento.

Nessa atividade do Laboratório *On Line*, mais uma vez retira-se o foco central do professor, quando se distribui entre o grupo a função de selecionar conteúdos para serem discutidos. Na escola tradicional o professor é quem seleciona a verdade científica que deve ser apresentada ao aluno, que deve simplesmente memorizar o que lhe é apresentado.

No Laboratório *On Line*, os conteúdos são propostos por alunos para alunos, que mantém um papel ativo, colaborativo e reflexivo no processo de construção do conhecimento.

Cabe também aos alunos a análise crítica desses conteúdos, que após serem publicados e comentados podem receber novos comentários, que também serão publicados e estarão à disposição de todos para novas intervenções.

Atividade de leitura comentada

Leitura comentada implica o exercício de discutir em grupo os textos selecionados pelo professor.

Nessa atividade cada equipe fica responsável pela leitura de um texto que deve ser discutido via chat. Após a discussão, a equipe deve escrever um comentário sobre o texto. Para tal, os alunos podem utilizar-se de duas ferramentas, o chat e o fórum. Após a elaboração do comentário sobre o texto lido, o mesmo deve ser publicado e pode receber novos comentários de outras equipes. Nesse processo coletivo de análise crítica dos conteúdos do texto, os alunos exercitam a gestão da heterogeneidade.

No LOLA, os alunos podem e devem exprimir suas idéias, trocar, questionar o saber estabelecido, construir significações e ressignificações e, principalmente, resgatar o prazer do saber.

Ao partilhar os comentários com os colegas, por meio da publicação, os alunos passam a ter sua equipe “invadida” por novos membros, sofrem novas rupturas e recomeçam o processo de negociação de conflitos, de gestão da pluralidade e reformulação da análise, da síntese e da tese elaborada anteriormente.

Atividade de produção de texto coletivo

Texto coletivo implica o exercício de construir em grupo um texto sobre um dos temas pertinentes ao curso/disciplina, publicando-o no ambiente virtual.

Neste exercício, o individual e o coletivo se mesclam em todos os momentos. Fundem-se, também, o universo pessoal e um novo universo descoberto pelo grupo no LOLA.



O primeiro momento do exercício consiste no diálogo entre todos os componentes do grupo para a escolha do tema. Esta negociação acontece por meio do uso de uma das ferramentas de comunicação disponibilizada pelo ambiente virtual – o e-mail ou o chat. Este diálogo pode ocorrer de forma assíncrona ou síncrona,² dependendo da ferramenta selecionada. Os integrantes desta equipe devem superar obstáculos, conflitos, resistências e problemas de comunicação, para produzir coletivamente o conhecimento.

Num segundo momento, os alunos iniciam a produção do texto propriamente dito. Neste processo cada membro escreve suas contribuições que vão sendo encaminhadas aos outros membros, que vão completando, refutando ou acrescentando idéias. Cada membro da equipe pode interagir com qualquer um dos colegas, estabelecendo uma rede de comunicação. Todos nesta produção assumem os papéis de escritor, pesquisador, revisor e crítico.

Neste exercício, assim como nos outros, a ênfase é dada ao processo e não ao produto. A soma das diversas versões do texto é muito mais do que a versão final, o processo é mais rico que o produto.

Atividade de avaliar

Avaliar os procedimentos de questionar, de responder, de inserir links, de leitura comentada, de construção de texto coletivo e de avaliar implica o exercício de desenvolver efetivamente uma avaliação com ênfase no processo.

Essa atividade era sempre desenvolvida em grande grupo, quer presencialmente, quer via videoconferência ou ainda via “chat”, conforme o estabelecido no início dos trabalhos com a turma. O processo de avaliar ocorre sempre ao final do ciclo das atividades de questionar e responder, seja individual, seja grupal.

Descarta-se aqui a correção dos exercícios de questionar e responder, pois pretende -se uma avaliação de processo e não de produto. Exercícios que terão cumprido seu papel se favorecerem o desenvolvimento do indivíduo.

Durante o exercício de avaliar, conversava-se sobre os exercícios desenvolvidos no decorrer de cada ciclo – questionar, responder, comentar links leitura comentada, construção de texto coletivo e inclusive o de avaliar. Tal diálogo – oral ou escrito – dava-se sempre em torno do processo vivenciado pelos alunos.

Discutiam-se nas avaliações do LOLA como foram elaboradas as questões; quais os critérios para a seleção das perguntas a serem respondidas; as dificuldades que a ferramenta apresentava; as dificuldades de acesso à página; como se deu à comunicação entre os membros do grupo; as dificuldades de administrar conflitos nos grupos, agravadas pela forma de comunicação (escrita); o compromisso com o sucesso, evidenciado pela publicação das perguntas e respostas; a relação tempo/espaço determinada por uma comunicação assíncrona ou síncrona; os papéis assumidos no trabalho em grupo; e principalmente o fato de todos – indivíduos ou grupos – fazerem parte de um grande grupo, sentimento destacado pelo fato de publicarem-se os trabalhos, o que os tornava domínio de todos.

²Síncrona - a comunicação ocorre ao mesmo tempo, em tempo real.

Assíncrona - a comunicação ocorre em momentos distintos.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O Eureka como um ambiente virtual de aprendizagem colaborativa, trazendo uma nova forma de ensino e trabalho colaborativo destaca-se como uma ferramenta facilitadora de excelente qualidade. Por meio do Eureka o desenvolvimento de atividades tornou-se mais dinâmico, auto-sustentado e colaborativo por natureza. . A riqueza pedagógica dos ambientes virtuais é por si só um elemento transformador de motivação e entusiasmo para fomentar a prática colaborativa.

Embora, estando diante de uma ferramenta rica em recursos pedagógicos facilitadores para aprendizagem e trabalho, a criatividade do animador ou professor na sua utilização é fundamental.

A ferramenta por si só não é criadora de conhecimentos, necessita de interação humana. A criatividade do professor e sua ação motivadora para gerar criatividade, tal qual na sala de aula é o requisito fundamental para que se consiga atingir os objetivos também nos ambientes virtuais.

Assim é que consideradas as premissas do presente trabalho, assim como as observações registradas a partir do desenvolvimento de um modelo alternativo de aprendizagem colaborativa para a educação a distância, testado em situações concretas múltiplas, são pertinentes as seguintes considerações:

- Trabalhar com educação a distância ainda constitui um desafio metodológico. As soluções pedagógicas possíveis são inúmeras, especialmente quando se propõe ultrapassar o paradigma do trabalho estritamente individualizado.
- As soluções pedagógicas que pretendem socializar a aprendizagem – construção do saber no grupo – implicam uma maior exploração dos recursos de mediação tecnológica, especialmente daqueles que neutralizam o distanciamento físico e temporal passível de se fazer sentir entre interlocutores aprendizes. Assim é que, a comunicação *on line*, segundo a conduta adotada no presente trabalho, levou a uma integração virtual, aproximando os agentes do processo ensino-aprendizagem pelo respaldo proporcionado à comunicação pedagógica. Superou, deste modo, uma das maiores dificuldades do ensino a distância que é a separação física entre professor e alunos, e, no caso da aprendizagem colaborativa, a separação física entre os pares discentes.
- A interatividade, termo-chave ou estratégico que viabiliza uma aprendizagem colaborativa, deu-se espontaneamente e sob animação docente, comprovando a eficiência da comunicação *on line*. A interatividade ocorreu entre discentes e docentes, entre pares discentes facilitada pela mídia utilizada.
- É possível desenvolver, simultânea e concorrentemente, uma condição de autonomia no processo de aprendizagem colaborativa. Em uma primeira instância, reconhece-se a autonomia do discente, tomado como indivíduo; em uma segunda instância, o próprio grupo constrói um saber autonomamente, já que o papel supervisor do docente não condiciona as decisões do grupo de modo restrito.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- A comunicação via internet, coordenada pelo Laboratório *On Line* de Aprendizagem, constituiu-se em recurso objetivo para a comunicação pedagógica entre os estudantes dos diferentes grupos, situação esta que foi evidenciada pela densidade e intensidade da produção discente em seu formato final, isto é, depois de ser visivelmente realimentada em cada grupo e no conjunto dos grupos.
- Reconhece-se que as estratégias e as atividades delas decorrentes, desenvolvidas no Laboratório *On Line*, facilitaram o processo de aprendizagem individual e dos grupos.

REFERÊNCIAS

APRENTISSAGE collaboratif. Disponível em:

<www.virtuel.bdeb.qc.ca/pedagogie/parea/appcoll.html>. acessado em 02.02.00

BESSION, Michel. Ruptura e dinamismo. In: **Labyrinthe: Instituto Asri Labyrinthe**, São Paulo, n.3, dez. 1995.

BOCHNIAK, Regina. **Questionar o conhecimento. A interdisciplinaridade na escola e fora dela**. 2.ed. São Paulo, 1998.

CORD, Brigitte. **Internet et pédagogie – état des lieux**. Disponível em:

<http://www.admp6.jussieu.fr/fp/uaginternettp/definition_travail_collaboratif.htm>. Acesso em: 04.07.2000.

EUREKA - um ambiente de aprendizagem cooperativa baseado na *Web* para Ensino à Distância. Página *Web* disponível em: <http://www.lami.pucpr.br/eureka/>

MATOS, Elizete Lúcia Moreira. **Comunidade virtual de trabalho e aprendizagem : um experimento na SIEMENS Brasil**. Tese de doutorado, Florianópolis : UFSC, 2002.

TORRES, P.L.; BOCHNIAK, R. **A intervenção da escola no curso do rio**. Curitiba: SENAR, 2002.

TORRES, P.L.; BOCHNIAK, R. **Educação e profissionalização para micro e pequenos empresários rurais em desvantagens sociais e de regiões menos favorecidas: escola aberta**. Curitiba: SENAR-PR, 2000.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

