

Desafios e dificuldades da gestão em educação a distância

Vieira, Vanessa Souto¹

Especialista em Educação a Distância pela Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes e Técnica Universitária da mesma univesidade.

RESUMO

A Educação a Distância (EAD) é uma modalidade de ensino que vem crescendo vertiginosamente no Brasil para atender a demanda por educação, mas a sua gestão é demasiadamente complexa e dinâmica, sendo essencial que o gestor tenha conhecimento dos diversos aspectos e elementos envolvidos nessa modalidade. Neste cenário, o presente trabalho buscou refletir sobre os desafios e dificuldades da gestão em EAD, destacando as suas particularidades, bem como sua importância para a qualidade dos cursos oferecidos. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se da pesquisa exploratória, através da pesquisa documental e bibliográfica, sendo apresentando aspectos gerenciais essenciais à implementação de um curso superior nessa modalidade, levantando algumas particularidades da gestão e destacando alguns desafios e dificuldades enfrentadas pelos seus gestores em seu cotidiano de trabalho. A partir da análise, evidenciamos que, para a gestão ofertar cursos de educação à distância com qualidade, o gestor deve buscar a efetiva institucionalização da EAD, orientar-se pelos referenciais de qualidade preconizados pelo MEC e pela legislação específica, buscar a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão. Educação a distância (EAD). Desafios da EAD.

INTRODUÇÃO

Educação a distância (EAD) é uma modalidade de educação mediada por tecnologias, em que alunos e professores estão separados fisicamente e temporalmente, onde a mediação nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com o emprego de tecnologias, de forma síncrona ou assíncrona, num ambiente virtual de aprendizagem.

Castro (2009, p. 230) destaca alguns fatores que contribuem para que a EAD se estabeleça como uma estratégia de ensino-aprendizagem:

- a) o seu potencial para atender com rapidez as demandas da sociedade por atualizações constantes de conhecimentos; b) a percepção, por parte do governo federal, de que a educação a distância pode ser uma alternativa para a ampla demanda social por democratização do ensino, preceito estampado na LDBE - Lei de Diretrizes e Bases da Educação - Lei 9.394 (BRASIL, 1996); c) a necessidade das organizações de capacitarem seus profissionais de forma contínua, com vistas à otimização de processos e ganhos de produtividade; d) a demanda crescente do mercado de trabalho por profissionais cada vez mais qualificados, com domínios específicos em diferentes áreas do conhecimento.

Num país de enorme extensão territorial como o Brasil, a EAD se expande com vistas a democratizar o acesso à educação, a estudantes impossibilitados pela distância, pela ausência de oferta ou mesmo pelo custo econômico dos cursos presenciais e que, devido às suas próprias características de flexibilidade de tempo e espaço, vem se popularizando, sendo uma possibilidade a mais de acesso ao ensino superior ou uma forma de aperfeiçoamento, através de cursos de pós-graduação ou capacitação.

Segundo Peters (2001), a expansão da EAD no Ensino Superior possibilita o acesso de mais pessoas à formação superior, visto que a EAD flexibiliza a conciliação de necessidades individuais de estudo e qualificação, rompendo paradigmas e proporcionando a mediação de interações entre aluno e professor.

A EAD é uma possibilidade de educação e de formação que veio para atender a demanda por educação formal e por educação continuada. Em busca do atendimento a essa demanda, o número de cursos a distância cresceu vertiginosamente e se expandiu pelo país. Para Ribeiro, Timm e Zaro (2007, p. 5), conhecer todos os aspectos da gestão da EAD é requisito essencial

para que ela seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade.

REVISÃO DA LITERATURA

Desafios da gestão em Educação a Distância

A gestão em EAD é demasiadamente complexa e dinâmica, sendo essencial que o seu gestor tenha conhecimento dos diversos aspectos e elementos envolvidos na modalidade, sendo um fator de extrema importância para a implementação dos cursos e sua manutenção. Nesse cenário, o presente trabalho buscou refletir sobre os desafios e dificuldades da gestão em EAD, destacando as suas particularidades, bem como sua importância para a qualidade dos cursos oferecidos. Para alcançar o objetivo proposto, o presente trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória, através da pesquisa documental e bibliográfica. Para isso, foi buscado suporte na literatura para que sejam identificadas as dificuldades e desafios dos gestores em Educação a Distância. Utilizou-se, também, a pesquisa a artigos de pesquisadores que possuem experiência e conhecimento em Educação a Distância, ponderando sobre os aspectos gerenciais mais relevantes para a oferta de cursos dessa modalidade.

Para Moreira, Safanelli, Cardoso e Battisti (2007, p. 3), a criação e manutenção de um curso de EAD exige bem mais do que uma simples discussão do melhor modelo pedagógico ou estrutura curricular, exige um adequado gerenciamento, a fim de se garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos.

A gestão dos cursos em EAD possui características, tecnologias, formatos e linguagens diferenciados, trata-se da quebra da cultura do ensino presencial e da sua forma de administração, sendo uma modalidade de educação que utiliza recursos tecnológicos para os processos de gestão acadêmica, administrativa e para o desenvolvimento de atividades de ensino. É essencial que o seu gestor tenha conhecimento das particularidades que envolvem essa modalidade, exigindo administração, desenho, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, humanos, de infraestrutura e pedagógicos condizentes com essas características.

Segundo Rumble,

a gestão é o processo que permite conduzir, com apoio do pessoal envolvido, uma atividade com eficiência e eficácia. A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente e eficaz (RUMBLE, 2003, P.13).

De acordo com Cury (2002, p. 165), “a gestão implica em um ou mais interlocutores com os quais se dialoga [...] implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e a solução dos conflitos...”.

A gestão em EAD implicará no alinhamento das estratégias organizacionais aos modos particulares de organização requeridos pelo modelo de ensino-aprendizagem a distância, atributos como o diálogo e a participação ativa de todos os envolvidos são essenciais para que os objetivos sejam alcançados. Uma vez que envolve equipe multidisciplinar, é essencial a definição dos papéis e funções de cada profissional envolvido e é imprescindível a definição dos processos e fluxos e as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados. O detalhamento das ações deve priorizar o grau de importância, estratégias, rotinas e atividades acadêmicas e administrativas.

Para Arnold, o planejamento de um curso em EAD presume:

uma estrutura de apoio específica que pode apresentar conformações diversas, em decorrência do contexto em que foi criada ou se desenvolve. Independentemente da configuração da estrutura, ela será responsável pela determinação de uma linha de ação, entendida como o planejamento do curso. Dessa forma, o planejamento é constituído por: i) definição da natureza, nível e alcance do curso; ii) estruturação da equipe de EAD, responsável pelo curso; iii) elaboração do projeto didático-pedagógico do curso; iv) produção do curso; e, e) implementação do curso (ARNOLD, 2002, P.10).

A gestão de um curso na modalidade a distância envolve diversos aspectos de planejamento, implementação e desenvolvimento na elaboração da proposta pedagógica, do currículo, dos tipos de curso, dos sistemas de comunicação, da escolha de ambiente de aprendizagem, do sistema de avaliação institucional e ensino-aprendizagem, da função de professores e tutores, dos recursos financeiros, da infraestrutura, dos polos de presença, da produção dos materiais didáticos, do sistema logístico, da formação de equipes e da capacitação de docentes e tutores.

Freeman explica a dificuldade na gestão de EAD:

Gerir uma instituição de EAD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade, e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EAD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional (FREEMAN, 2003, P. 11).

Rumble, explica a função do gestor em EAD:

Assim como na educação presencial, a função do gestor na modalidade a distância é dirigir o trabalho dos membros da instituição por meio do planeamento, da organização, direção e controle, por meio da elaboração de estratégias, definições de objetivos e execução dos planos de coordenação de atividade, além de solucionar conflitos e detectar supostas falhas e erros com relação ao plano (RUMBLE, 2003, P. 16).

Para Rumble (2003, p.16), os gestores se distinguem de outros trabalhadores de uma organização pelo fato de dirigirem o trabalho dos outros. São responsáveis por pelo menos quatro funções: planeamento, organização, direção e controle.

Maximiano (1997) analisa o significado da administração, tratando-a como o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O autor apresenta-nos os quatro tipos principais de decisões ou processos administrativos:

1. Planeamento: abrange decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.
2. Organização: compreende as decisões sobre a divisão da autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão dos recursos para realizar as tarefas.
3. Direção: significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens, ajudando-as a tomar decisões por conta própria.
4. Controle: compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. (MAXIMIANO, 1997, p.17)

Os elementos do processo administrativo agem uns sobre os outros, isto é, cada um afeta todos os demais, sendo importante a qualidade no desempenho de cada um para que aja integração das diferentes atividades para execução da estratégia.

A gestão se faz importante como condição para potencializar o uso dos recursos na execução das estratégias para consecução dos objetivos almejados. Compreender a gestão dessa forma significa providenciar ações que

permitam negociação, comunicação e interação constantes em EAD. Sem uma estrutura gerencial, dificilmente teremos projetos de EAD consolidados.

Para Rumble, ao planejar a gestão:

a instituição tem a possibilidade de pensar em sua filosofia de ensino (comportamentalista, humanista, interacionista, entre outras) e, no quadro institucional, ou seja, dependendo da instituição, o sistema de gestão poderá ser Autônomo (instituição especializada na formação a distância), Misto (instituição de ensino presencial que, por meio de departamentos ou núcleos ofertam também a formação a distância) ou em Rede (parceria instituição/universidade e empresa, em que a instituição é responsável pela estruturação e gestão de cursos comercializados para empresas). (RUMBLE, 2003)

A gestão de cursos de EAD é um grande desafio, pois acaba se tornando um dos principais fatores de sucesso ou insucesso dos cursos. Conhecer todos os aspectos da gestão da EAD é requisito primordial para que ela seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade, pois a EAD possui suas particularidades, a estrutura do curso se torna ainda mais ampla que no presencial, há de se pensar no plano pedagógico, na infraestrutura, nos recursos humanos e financeiros envolvidos, na diversidade do público-alvo, na legislação, nos materiais didáticos, na tecnologia usada, na logística do curso, na resistência a cultura da EAD.

Para Mill,

um bom programa de formação pela modalidade de educação a distância, assim como na educação presencial, tem o “estudante” como centro do processo de ensino-aprendizagem e como alvo de uma “ação docente” (AD), que o acompanha durante os estudos dos “materiais didático-pedagógicos” (MD), geralmente organizados em múltiplas mídias. Esse processo de formação dos estudantes se dá com “avaliações sistemáticas e contínuas” (AC). (MILL, 2012, p. 24)

O gestor deve ter conhecimento da dinâmica entre docentes, estudantes e conteúdos como forma de buscar melhor qualidade no processo de ensino-aprendizagem, pois o aprendizado ocorrerá da interação entre docentes, estudantes e conteúdos (materiais didáticos), daí a necessidade da instituição superior se planejar para oferecer capacitação para melhor formação do docente. Em virtude da nova realidade de práticas pedagógicas exigidas pela EAD, deve-se oferecer subsídios para elaboração dos melhores materiais didáticos, pois é necessário o envolvimento de uma equipe multidisciplinar

e multiprofissional para a produção dos materiais, que envolvem múltiplas mídias, conteúdos e tarefas. A capacitação de todos os profissionais envolvidos em EAD deve ser considerada como objetivo estratégico e deve ter como prin-

cípio a qualidade do ensino.

Hermenegildo e Ribas (2009), através da Figura 1, apresentam a vasta rede de ligações que existe em torno da elaboração e manutenção de um curso de EAD:



Figura 1 - Mapa de Modelo Sistêmico para EAD
 Fonte: Hermenegildo e Ribas (2009, p. 9).

Diante da complexidade da gestão na EAD e da importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação, o governo federal, através do Ministério da Educação, lança mão, mesmo sem força de lei, do documento Referenciais de Qualidade para Educação a Distância, contendo itens que norteiam a consecução e gerenciamento de um projeto de curso em EAD. Entre eles, destaca Brasil (2007):

- (i) Concepção de educação e currículo no processo de Ensino e aprendizagem
- (ii) Sistemas de Comunicação
- (iii) Material didático
- (iv) Avaliação
- (v) Equipe multidisciplinar
- (vi) Infraestrutura de apoio;
- (vii) Gestão Acadêmico-Administrativa;
- (viii) Sustentabilidade financeira. (BRASIL, 2007, p. 8)

O gestor de EAD deve trabalhar norteado pelos referenciais de qualidade apresentados pelo MEC, pois estão estruturados de modo articulado, complementar, dinâmico e inter-relacionado, fornecendo princípios que irão fomentar propostas de EAD com qualidade. O plano de gestão deverá descrever como ocorrerá o curso, o currículo do curso, como serão organizados os materiais didáticos, a estrutura do curso, a atuação do tutor, como será promovida a interação dos alunos e professores, delineamento

do perfil dos estudantes, qual será o recurso financeiro utilizado para o curso, quantos encontros presenciais ocorrerão, acesso a bibliotecas, acesso a laboratório de informática, formação de tutores, qualidade das instalações físicas para encontros presenciais, estrutura dos polos, processos de avaliação dos alunos e a avaliação do sistema de ensino em si, para, assim, fornecer informações aos gestores de que pontos devem ser melhorados e onde estão ocorrendo falhas.

Segundo Las Casas (2000, p.83), a qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade e isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Um curso a distância é de qualidade quando desperta o interesse dos alunos, levando-os à reflexão, à construção do conhecimento e ao aprendizado, à formação de um cidadão crítico e consciente da sua atuação na sociedade.

Para Moore e Kearsley (2008, p.214), entre os indicadores de qualidade na EAD estão os seguintes fatores: quantidade de consultas e matrículas, sucesso dos alunos, satisfação dos alunos, satisfação do corpo docente, reputação do programa ou da instituição, qualidade dos materiais do curso.

A qualidade da formação que se pretende num sistema de educação a distância deve ser capaz de atender às demandas/expectativas dos interessados/clientes (estudantes).

Um bom gestor trabalha para oferecer a melhor estrutura de ensino aos educadores, para que eles possam trabalhar mantendo o foco no ensino-aprendizado do aluno, seja através da capacitação de professores e tutores, do planejamento da formação de equipe multidisciplinar e multiprofissional como forma de oferecer subsídios ao trabalho dos educadores, laboratórios de informática equipados, bons materiais didáticos, identificação das necessidades dos educadores como forma de se estabelecer boas condições de aprendizagem para os estudantes.

Um país de extensão territorial como o Brasil tem na EAD uma forma de democratizar o ensino, levando educação para lugares distantes e de difícil acesso. Mas, para que a oferta dos cursos seja de qualidade, é importante a regulamentação do ensino de EAD, que foi feita por leis, decretos e documentos oficiais, entre os quais Mill (2012, p. 37), destaca os principais:

- LDB 9.394-96.
- Decreto n.º 5.622, de 19 de dezembro de 2005.
- Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006.
- Decreto n.º 6.303, de 12 de dezembro de 2007.
- Documentos importantes para EAD:
- Portaria MEC n.º 4.059/2004.
- Portaria n.º 40/2007.
- Parecer CNE/CES n.º 66/2008.

A Lei 9.394-96, os decretos, as portarias e os pareceres do MEC referente à EAD são condições primordiais para o oferecimento de cursos e fornecem princípios e subsídios ao trabalho do gestor, como forma de proporcionar uma estrutura organizacional respaldada pela lei, além de serem um mapa a seguir, suprimindo princípios básicos para o oferecimento do curso, buscando proporcionar uma melhor estrutura organizacional aos agentes envolvidos.

Segundo Colombo (2006, p. 25), os desafios são inúmeros e as soluções para otimizar e atender a esses fatores convergem, cada vez mais, para a premissa de se ter uma gestão profissional com foco na excelência acadêmica e organizacional.

Valeriano (2005) apresenta uma série de desafios que devem ser superados ou enfrentados pelos gestores em EAD que consistem em:

- iniciar planejamento condizente, após conhecimento da realidade social;
- discutir o escopo do projeto com a direção, destacando os pontos fortes e fracos da instituição, bem com suas fraquezas e oportunidades;
- apresentar estratégias, objetivos, metas. Definir custos, cronograma e medidas de controle;
- definir interfaces e interdependências com parceiros;
- especificar medidas preventivas e corretivas;
- obter autorização formal da direção;
- organizar equipe multiprofissional, definindo competência e responsabilidades;
- investir na qualificação de docentes e técnicos administrativos;
- efetivar a presença social da instituição e dos docentes na vida do aluno;
- aumentar a flexibilidade, a interatividade e a colaboração;
- dar maior controle à infra-estrutura das unidades educacionais descentralizadas, etc. (VALERIANO, 2005, p. 481)

A gestão da EAD requer um trabalho de organização detalhado, que se desdobra em inúmeras tarefas, com suas particularidades. As estruturas de EAD variam de acordo com a natureza do curso, dos objetivos, da concepção pedagógica da proposta de formação, da cultura da instituição, do tipo de aluno, das tecnologias de mediação usadas, da abrangência da oferta, entre outros itens. O desenho de um curso de Educação a Distância irá variar de acordo com as demandas, as quais são dinâmicas e se alteram ao ritmo das múltiplas situações, sendo que não há um modelo único a ser seguido, uma única maneira de organizar um sistema de Ensino a Distância.

Mill (2012) contribui com algumas sugestões de aspectos a serem considerados (pelo gestor, em especial), no sentido do maior controle de qualidade do sistema de EAD:

- Obter apoio institucional: é muito importante que o grupo gestor de EAD tenha apoio institucional.
- Institucionalização efetiva da educação a distância: mudanças de mentalidade da comunidade acadêmica e incorporação das atividades de educação a distância na vida cotidiana da universidade, buscando a não-distinção entre educação a distância e educação presencial.
- Consultar e se orientar pelos Referenciais de qualidade para EAD do MEC.
- Compreender que a gestão baseia-se na administração e que esta é composta por quatro elementos: conceber/planejar, sistematizar/organizar, coordenar/dirigir e supervisionar/controlar.
- Ter claro que a educação é composta por quatro elementos complementares: gestão, docência, discência e tecnologias.

- A produção de materiais didáticos para EAD traz consigo desafios e dificuldades que a educação presencial desconhecia. Os prazos, por exemplo, são geralmente desobedecidos e costumam exigir muito esforço e atenção do gestor.
- Seja público ou privado, o financiamento da educação a distância é um ponto de estrangulamento para os gestores. Angariar recursos não é nada simples e gerenciá-los também não é fácil, especialmente quando são escassos.
- Composição adequada da equipe multidisciplinar, docentes, etc. e formação profissional dos recursos humanos para a realização de atividades específicas de EAD, tanto na instituição quanto nos Pólos de Apoio Presencial (parceiros).
- Tanto a avaliação do sistema de EAD ou a avaliação institucional (nível macro) quanto a avaliação do ensino-aprendizagem (nível micro) são essenciais para uma formação de qualidade pela EAD (ou pela educação presencial). Por isso, é essencial que o gestor instale uma boa proposta de avaliação dos processos.
- Nem todo gestor percebe isto ou dá a adequada atenção, mas o sistema logístico em EAD é demasiadamente complexo e costuma ser o responsável por diversos transtornos no processo de ensino-aprendizagem. A distribuição de materiais didáticos, o fluxo de informações e o rigor/credibilidade na aplicação das avaliações presenciais obrigatórias são exemplos de dificuldades logísticas. (MILL, 2012, p.31)

O gestor de EAD tem como tarefa sensibilizar sua equipe para as mudanças necessárias para o trabalho com essa modalidade, pois as pessoas têm a impressão de que se trata de uma maneira rápida e fácil de estudos, coordenar essas mudanças, tomar decisões e pensar estratégias faz parte do dia a dia do gestor em sistemas de ensino a distância, sendo necessária uma gestão eficiente para que os resultados educacionais sejam alcançados. Para isso, o gestor deve sempre analisar os processos e produtos do sistema que gerencia como forma de garantir e buscar a qualidade nos cursos oferecidos.

Para Moore e Kearsely (1996), apontar elementos relacionados ao sucesso ou fracasso de cursos à distância são tão diversos quanto estilos individuais de aprendizagem, fatores sócio-culturais-familiares dos estudantes, grau de maturidade, autonomia e escolaridade formal dos alunos (os autores se referem à existência de alunos-de-risco, tendentes à evasão), relevância dos conteúdos, eficiência do *feedback* dos instrutores, entre outros.

A gestão em EAD deve buscar soluções para eventuais fracassos que não se atenham a um modelo sistêmico único, a modelos pedagógicos ou soluções tecnológicas ideais, aplicáveis a qualquer área, pois a natureza do curso, as necessidades dos estudantes, a cultura institucional, são elementos que irão subsidiar o trabalho

do gestor na busca da melhor metodologia de gestão a ser utilizada e que se adequem à cultura organizacional. Para tanto, é importante a identificação e quantificação precisa de todas as necessidades do sistema e a compreensão dessas variáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade da gestão na EAD e da importância do seu processo para o sucesso da EAD, o presente trabalho teve como objetivo refletir sobre os desafios e dificuldades da gestão em EAD, destacando as suas particularidades, bem como sua importância para a qualidade dos cursos oferecidos. Os desafios e dificuldades da gestão em EAD são inúmeros e conhecer todos os seus aspectos e particularidades é requisito primordial para que ela seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade, pois é uma modalidade de educação que utiliza recursos tecnológicos para o desenvolvimento de atividades de ensino, para os processos de gestão acadêmica, administrativa, exigindo administração, logística, desenho, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, financeiros, humanos, de infraestrutura e pedagógicos condizentes com as características e estrutura do curso.

O conhecimento da diversidade do público-alvo, da legislação, dos materiais didáticos, da cultura da instituição, da complexidade de sua estrutura se desdobra em inúmeras tarefas, de definição de estratégias, de objetivos e metas, levantamento de pontos fortes e fracos da instituição, montagem de equipe multiprofissional, qualificação de docentes, tutores e técnicos-administrativos, enfim, da efetiva institucionalização da EAD na instituição, rompendo com a cultura do ensino presencial.

A estrutura da EAD varia de acordo com a natureza do curso, dos objetivos almejados, da concepção pedagógica, da proposta de formação, da cultura da instituição, do aluno, das tecnologias de mediação usadas, da abrangência da oferta, entre outros itens. O desenho de um curso de Educação a Distância irá variar de acordo com as demandas, as quais são dinâmicas e se alteram ao ritmo das múltiplas situações, sendo que não há um modelo único a ser seguido, uma única maneira de organizar um sistema de Ensino a Distância.

A partir da análise das particularidades da EAD, evidenciamos que, para a gestão ofertar cursos de Educação à Distância com qualidade,

o gestor deve buscar a efetiva institucionalização da EAD, orientar-se pelos referenciais de qualidade preconizados pelo MEC e pela legislação específica, buscar a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais.

A gestão de EAD se faz importante como condição para potencializar o uso dos recursos na execução das estratégias para consecução dos objetivos almejados, para que o ensino promovido seja efetivo e de qualidade, pois a EAD contribui para a democratização e expansão do ensino superior no país, oferecendo maiores oportunidades e colaborando com mercado de trabalho maior qualificado.

Embora fossem apresentados aspectos da gestão em EAD e os seus desafios e particularidades, com a finalidade de buscar a qualidade dos cursos, é necessário lembrar que, para sua implantação, é preciso que seja elaborado um plano de gestão em que seja contemplado toda a logística de sua estrutura, sendo necessário uma análise institucional a fim de que as especificidades daquela instituição sejam levadas em consideração, para definição da melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada, como forma de garantir o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos, oferecendo condições e serviços adequados e suficientes para atender o seu público-alvo, suas expectativas, demandas e necessidades.

Os pontos da gestão em EAD aqui destacados não dão conta de todas as suas necessidades e especificidades. Há, certamente, diversos outros aspectos que podem ser levantados para elaboração de um plano de gestão que vise um processo educacional de maior qualidade, sendo objetivo desta pesquisa apenas destacar alguns dos desafios e dificuldades do trabalho dos gestores, sendo imprescindíveis maiores pesquisas e discussões acerca do assunto.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, S. B. Planejamento em Educação a Distância. In: ARNOLD, Stela Beatris Tôrres; MOREIRA, Mércia (Orgs.). **Educação a distância**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2002.

BRASIL. SEED/MEC. **Referenciais de qualidade para educação superior à distância**. 2007. Disponível em: portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf. Acesso em: 06 jan. 2013.

CASTRO, J. M. de. **Gestão e planejamento de cursos a distância (ead) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior**. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 10, n. 2, p. 229-247, 2009.

COLOMBO, S. S. **Por que é necessário aperfeiçoar a gestão educacional?** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO EDUCACIONAL, 4., 2006, São Paulo. Anais Congresso Brasileiro de Gestão Educacional. São Paulo: GEDUC, 2006.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. ANPAE. São Bernardo do Campo v. 18, n. 2, p.163-174, 2002.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância: Um manual para decisores**. The Commonwealth of Learning - COL. Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em: <http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf> Acesso em: 06 jan. 2013.

HERMENEGILDO, J. L. S. e RIBAS, J. **Gestão de Polos**. XX SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, (Mini-curso), Florianópolis. 2009.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILL, D. **Programa de Formação Continuada da Unimontes. Módulo V. Gestão da Educação a Distância**. Montes Claros: Unimontes, 2012.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. **Distance Education: Systems View**. Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOREIRA, B. C. de M.; SAFANELLI, A. dos S.; CARDOSO, J. M. R.; BATTISTI, P. **Gestão acadêmica na educação a distância: desafios e práticas**. X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DELSUR. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/152.pdf Acesso em 09 nov. 2012.

PETERS, O. **Didática do Ensino a Distância**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I. ; ZARO, M. A. Gestão de ead: estruturação de CEADs para educação profissional e tecnológica. In: **I Jornada da Produção Científica da Educação Profissional da Região Sul**. Florianópolis, 2007.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: UNESCO, 2003.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.