

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

KRISTINA DESIRÉE AZEVEDO FERREIRA

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
APONTAMENTOS SOBRE PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

São Carlos

2018

KRISTINA DESIRÉE AZEVEDO FERREIRA

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
APONTAMENTOS SOBRE PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de pós-graduação lato sensu, do Curso de Especialização em Educação e Tecnologias, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Daniel Mill

São Carlos

2018



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Resultados da avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso de

**Kristina Desirée Azevedo Ferreira**

Título original do Trabalho: GESTÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
APONTAMENTOS SOBRE PERSPECTIVAS E DESAFIOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o curso de Especialização em Educação e Tecnologias: Gestão da Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos, realizada sob orientação do(a) Prof. Dr. Daniel Mill.

No mês de julho de 2018, o TCC do(a) estudante **Kristina Desirée Azevedo Ferreira**, do curso de Especialização em Educação e Tecnologias: Gestão da Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos foi avaliado. A supervisão geral dos trabalhos de avaliação foi realizada pelo Prof. Dr. Glauber Lúcio Alves Santiago, desta universidade. A banca de avaliação foi formada por: Prof. Dr. Daniel Mill, Sr. Me. Braian Garrito Veloso e Sra. Ma. Priscila Menarin Cesário.

Os trabalhos da banca foram norteados por critérios de qualidade específicos e as avaliações foram realizadas de forma autônoma, refletindo a visão exclusiva de cada integrante perante o trabalho. Cada avaliador(a) pontuou os trabalhos segundo estes critérios e também indicou ideia para melhorias do TCC. Salientou-se ao estudante que considerasse todas as



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E  
TECNOLOGIAS: Gestão da Educação a Distância



indicações de melhoria no trabalho eventualmente indicadas pela banca, inclusive possíveis sugestões de aprimoramento do título.

Analisando-se cada parecer foi atribuído o seguinte resultado final na avaliação do TCC: **a banca considerou, por unanimidade, que o trabalho foi aprovado.**

São Carlos, 17 de agosto de 2018.

---

Prof. Dr. Glauber Lúcio Alves Santiago  
(Coordenador do curso de Especialização em Educação e  
Tecnologias: Gestão da Educação a Distância)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a meu orientador Professor Daniel Mill que me auxiliou na busca pela elaboração dessa pesquisa e me incentivou a construir novas reflexões e aprendizagens.

Agradeço as experiências que tive durante a elaboração desse trabalho, ao meu professor de Escrita Acadêmica Bruno Bohomoletz de Abreu Dallari do Celin/UFPR e meu professor Eduardo Mello de Redação, pela atenção e direcionamento.

Agradeço imensamente aos que direta ou indiretamente, planejaram se dedicaram a elaboração do curso de Especialização em Educação e Tecnologia – UFSCar. Além disso, pensaram não só na oferta de um curso tradicional, mas integraram, ao meu ver de forma efetiva as pesquisas que vêm sendo desenvolvidas pelo Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em Educação, Tecnologias e Linguagens da UFSCar.

Como professora iniciante, senti-me angustiada inúmeras vezes. Quando articulei conteúdos que tive durante o curso com minha prática pedagógica, foi um estímulo positivo diante dos desafios docentes.

Entre eles estão: incorporar o uso das tecnologias em sala de aula, em consonância com a busca por formação continuada, participação e elaboração/apresentação de trabalhos em eventos científicos.

Fico muito feliz por todas as experiências que tive durante minhas viagens de Curitiba - São Carlos e pelas inúmeras pessoas que conheci.

Sou muito grata:

Ao apoio de minha família: mãe, pai, irmãos e avó.

Aos meus alunos que demonstram pelas suas atitudes o quando é bom aprender.

A todas as crianças, famílias e voluntários que conheço e conhecerei HC/UFPR nos setores de atendimento pediátrico, esses encontros me tornam constantemente alguém com uma perspectiva de mundo diferente.

Ao Criador (YHVH) pelas oportunidades que tem me permitido ter.

“é preciso que a educação esteja  
– em seu conteúdo, em seus programas  
e em seus métodos – adaptada ao fim  
que se persegue: permitir ao homem  
chegar a ser sujeito,  
construir-se como pessoa,  
transformar o mundo,  
estabelecer  
com os outros homens  
relações de reciprocidade,  
fazer a cultura e a história.”  
(FREIRE, 1980, p. 39)

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Especialização em Educação e Tecnologia tem como objeto de estudo a Gestão na EaD. Partiu-se da questão norteadora como as produções bibliográficas brasileiras como teses artigos e dissertações têm definido a Gestão da Educação a Distância. De modo a se tentar responder à questão apresentada, definiu-se como objetivo geral de pesquisa, entender como a Gestão na Educação a Distância é definida. Para atingir o objetivo geral, determinou-se como objetivos específicos: Buscar e analisar pesquisas acerca de Educação a Distância, Gestão da Educação a Distância, Gestor de sistemas educacionais e como o papel do Gestor na Educação a Distância implica na prática educacional. Por meio da abordagem de pesquisa qualitativa, buscou-se, enquanto método de pesquisa, analisar diferentes fontes documentais e bibliográficas que dessem conta da questão apresentada. Conclui-se a gestão na EaD, sempre esteve associada ao desenvolvimento histórico da EaD, devido a evolução tecnológica que implicou na estrutura e a caracterizou a EaD, como uma modalidade educacional. Bem como, observou-se que a legislação e regulamentação da EaD, é fundamental para toda a modalidade e estimula a democratização. Por fim, identificou-se que gestão na EaD não é definida de forma específica. Mas sim, esta articulada com todo o sistema EaD e principalmente, considera o sistema como um todo e o contexto em que está inserida.

**Palavras-chave:** EaD. Gestão na Educação a Distância. Contexto Brasileiro. Prática Educacional.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Período de 1996 a 2005: cenários entre a implementação da LDB e a criação da UAB

FIGURA 2: Linha temporal fatos históricos relevantes da EaD (1891 - 2006)

FIGURA 3: Quantidade de teses que versam sobre a Educação a Distância defendidas por ano desde 2001

FIGURA 4: Distribuição das perspectivas de análise da Gestão na Educação a Distância.

FIGURA 5: Elementos de análise do processo de gestão da EaD, com vistas à democratização do conhecimento.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Dados coletados Capes

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Resumo dos trabalhos encontrados no portal da CAPES

QUADRO 2: Marcos Internacionais da EaD no Ensino superior

QUADRO 3: Marcos da EaD no Ensino superior: Brasil

## LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EaD	Educação a Distância
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UnB	Universidade de Brasília
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul



## Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2 Caminhos Metodológicos	12
3 Marco Teórico	13
3.1 A Busca em Base de Dados: as fontes de pesquisa	13
3.2 Legislação e Regulamentação da EaD	17
3.3 História e Evolução da EaD	21
4 Conhecimentos e saberes do gestor da Educação a Distância	27
Considerações Finais e sugestões para Trabalhos Futuros	34

## 1 INTRODUÇÃO

É nítido observar que a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem se espalhado de forma intensiva em diferentes contextos sociais, como uma “sociedade em rede” (CASTELLS, 1999, p. 20), como efeito houve uma ampliação principalmente com o surgimento e apropriação da Internet.

Quando andamos por cidades do interior ou em grandes metrópoles observamos o quanto a utilização dos smartphones e outros recursos tecnológicos, estão incorporados na vida das pessoas.

Efetivamente como Santos, Carvalho (2009) indicam em seu artigo *Sociedade da Informação: avanços e retrocessos no acesso no uso da informação*, não podemos cair no engano de pensar que nossa sociedade “é de conhecimento”.

Existem inúmeras informações que atuam de forma múltiplas, em locais (mídia quanto as redes sociais) onde um grande número de pessoas tem acesso em tempo real. Compreende-se assim que o contato com essas informações têm modificado o comportamento dos indivíduos, não só em seu ambiente de trabalho, passa-se, também para a vida pessoal.

Nesse contexto tecnológico recente, foi implantada em nosso país a modalidade educacional de ensino Educação a Distância (EaD) que tem tido um crescimento exponencial, regulamentada pelo decreto 5622 de 19/12/2005 (BRASIL, 2005) e art. 80 da Lei de Diretrizes de Base (LDB) 9394/96 (BRASIL, 1996).

A Educação a Distância no Brasil está em crescimento, essa modalidade de ensino permite que o processo educativo ocorra em tempo e espaço diferente do ensino presencial.

Com efeito a EaD tem um grande potencial, Moore e Kearsley (2011) indicam que os que estudam a distância tem oportunidade de acesso à educação, principalmente porque não poderiam frequentar aulas presenciais.

Do ponto de vista pedagógico, os profissionais que atuam diretamente com a EaD têm a necessidade de realizar formações o que permite que esses colaboradores tenham uma qualificação.

Tendo-se em mente que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Essa busca adicional permite incorporação de práticas de ensino, tendo como objetivo a obtenção de um processo de ensino aprendizagem EaD de qualidade.

Essas questões demonstram a importância da realização de novas pesquisas, que nas mãos desses profissionais que atuam na EaD, podem se tornar ferramentas que os auxiliem.

Com esse embasamento a probabilidade da prática pedagógica se tornar um fazer mecânico e tradicional, será bem menor. Nesse processo, o profissional acabara adquirindo uma “formação integral e consistente” (FERREIRA, 2013, p. 190) integrando esses conhecimentos a sua rotina de trabalho na EaD.

Nessa pesquisa acreditamos que uma prática pedagógica na EaD, ocorre com a mediação das novas tecnologias.

É inegável, porém, que o interesse do profissional em aplicar os novos saberes, em qualquer modalidade de ensino é algo unicamente pessoal. De qualquer forma, quando as fundamentações teóricas referentes a área são acessíveis aos profissionais que estão atuando diretamente com a prática na EaD, existem subsídios para a realização de sua prática.

Sob tal enfoque, nos atemos a Lévy (1999) e nos perguntamos:

Como manter as práticas pedagógicas atualizadas com esses novos processos de transação de conhecimento? Não se trata aqui de usar as tecnologias a qualquer custo, mas sim de acompanhar consciente e deliberadamente uma mudança de civilização que questiona profundamente as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educacionais tradicionais e, sobretudo os papéis de professor e de aluno (LÉVY, 1999, p.172)

No caso dessa pesquisa o intuito é o de colaborar com os profissionais que atuam na EaD, para um melhor entendimento da real definição do que é a Gestão Educacional da Educação a Distância e algumas de suas especificidades.

No que se refere aos processos relacionados a EaD a Gestão na Educação a Distância merece atenção, que esta não pode ser gerida de forma descontextualizada apenas se atendo a questões administrativas.

Mas sim deve explicitar sua abordagem Pedagógica, tanto no que se refere a sua base teórica quanto na própria articulação da prática educacional da EaD.

A abordagem da Gestão na Educação a Distância merece atenção, sendo assim, uma curiosidade que pretendemos entender é o de como a Gestão na Educação a Distância é definida.

A presente pesquisa justifica-se, portanto, pela relevância e atualidade das questões elencadas até o presente momento e que culminaram no problema desta pesquisa. Com clareza, pode-se pontuar que a busca e análise de fontes bibliográficas sobre este tema permitirá que se encontre respostas alcançando assim novas reflexões que contribuirão com as práticas pedagógicas na EaD.

Existe um grande interesse que durante esta pesquisa seja possível analisar e entender de que forma as implicações pedagógicas estão articuladas a definição gestão na EaD e que por vezes é apresentada, somente como um fazer meramente administrativo.

O envolver-me na temática da Gestão da Educação a Distância, fez-me perceber que havia de entender, com maior profundidade, algumas palavras chave que ainda não dominava e que norteariam todo o estudo que aqui se apresenta.

No percorrer de minha formação, inicialmente cursei magistério (2009 – 2012) onde não tive contato com disciplinas que abordassem o uso de tecnologias em sala de aula.

Quando ingressei no curso de Pedagogia na Universidade Federal do Paraná (UFPR) em 2013 tive a oportunidade de adquirir experiência como bolsista de Iniciação Tecnológica Científica/ CNPq e estagiária na CIPEAD/PROGRAD/UFPR.

Acredito que essa experiência me permitiu aprender mais sobre as TIC e a EaD. Quando conclui minha graduação tive um grande interesse por continuar meus estudos na área de pesquisa que tenho interesse.

Por esse motivo ingressei no Curso de Especialização em Educação e Tecnologias: Habilitação em Gestão em Educação a Distância Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Durante o curso me interessei pelo tema da Gestão na EaD e por compreender suas características. Deste modo, dá-se a questão norteadora que trazemos para nosso estudo neste trabalho:

- Como as produções bibliográficas brasileiras da área, como teses, artigos, dissertações tem definido a Gestão na Educação a Distância?

De modo a tentarmos responder a questão apresentada, tomamos como objetivo geral de pesquisa:

- Entender como a Gestão na Educação a Distância é definida.

Para atingir o objetivo geral, determinou-se como objetivos específicos:

- Buscar e analisar pesquisas acerca de Educação a Distância, Gestão da Educação a Distância, Gestor de sistemas educacionais e como o papel do Gestor na Educação a Distância implica na prática educacional.

O presente estudo advém da busca por fontes sobre a temática da Gestão na Educação a distância que demonstrou a atualidade do problema desta pesquisa devido a existência de poucas pesquisas nas bases de dados da Scielo, Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

O trabalho está organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta o estudo, bem como o problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. A segunda seção apresenta os caminhos da pesquisa e a metodologia utilizada. A terceira seção indica as pesquisas realizadas em repositórios e bancos de teses e dissertações, um breve levantamento da legislação que regulamenta a Educação a Distância, bem como sua história e processo de desenvolvimento. A quarta seção demonstrará os como a literatura define os conhecimentos e saberes do gestor da Educação a Distância. E conclui-se o estudo com as considerações finais e trabalhos futuros.

## **2 CAMINHOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção o leitor conhecerá o caminho percorrido para a realização do estudo, bem compreenderá a intencionalidade da pesquisa que tem como intuito responder a questão: Como as produções bibliográficas brasileiras da área, como teses, artigos, dissertações tem definido a Gestão na Educação a Distância.

No que se refere a abordagem Metodológica Salomon (1999) demonstra que a pesquisa bibliográfica “implica muito mais uma atividade de extração do que de produção de conhecimento. Extração não significa mera compilação ou transcrição de texto, sem

análise, sem crítica, sem reflexão” (SALOMON, 1999, p. 259). Assim, este trabalho buscará não só realizar uma análise minuciosa das fontes bibliográficas relacionadas à temática, mas sim refletir e articular as informações possibilitando a reflexão.

Segundo Ludke; André (2015), a abordagem de dados qualitativos procura desvelar aspectos novos de um tema ou problema. Então nota-se que, para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa permite que os pesquisadores estudem as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados.

Em contrapartida a pesquisa quantitativa permite que o pesquisador mensure opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística (TERENCE; ESCRIVÃO, 2006).

Neste sentido a presente pesquisa se enquadra adequadamente como pesquisa qualitativa. Buscará a responder o seguinte problema: Como a Gestão na Educação a Distância é definida?

Logo para alcançar esta resposta utilizará informações contidas em pesquisas bibliográficas produzidas pela área de investigação, visando um melhor entendimento dos significados dos termos relacionados.

### **3 MARCO TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados dados de busca por teses e dissertações, delimitou-se os anos de 2013 - 2016. Pretende-se, assim, abordar e discutir os estudos sobre a temática e, por conseguinte as teorias abordadas.

#### **3.1 A BUSCA EM BASE DE DADOS: AS FONTES DE PESQUISA**

O primeiro momento de aproximação com o marco teórico desta pesquisa ocorreu pela consulta ao banco de teses e dissertações na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos Repositórios Institucionais da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Selecionaram-se as palavras chave “Educação a Distância”, “Gestão da Educação a

Distância”, no período de 2013 até 2016. Nas bases de dados anunciadas acima, encontrou-se o total de 35.046 pesquisas sobre a Gestão na Educação a Distância

Tabela 1: Dados coletados Capes

<i>Palavras - Chave</i>	<i>Dados não Refinados</i>	<i>Dados Refinados</i>
<i>Gestão da Educação a Distância/ Educação</i>	6497	20
<i>Educação a Distância/ Gestão</i>	210022	34022
<i>EaD/Gestão</i>	27217	595
<i>Gestão da Educação a Distância/ Administração</i>	4414	409

Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/> . Acessado em: 28 de Fev. 2017.

Durante a consulta, no banco de teses e dissertações da Capes tabela 1, com a indicação dos termos, foi possível visualizar o número total de produções sem delimitação temporal e posteriormente com a filtragem, teve-se acesso às produções de 2013 - 2016.

Percebe-se que o número de produções/trabalhos encontrados com os termos Educação a Distância/Gestão foram maiores do que EaD/ Gestão, bem como, Gestão da Educação a Distância/ Administração e Gestão da Educação a Distância/ Educação.

No caso da busca por pesquisas que se atenham a perspectiva pedagógica educacional no que tange a Gestão da Educação a Distância foram encontradas apenas 20.

Foi possível observar assim, que em alguns casos uma mesma pesquisa foi encontrada em outros temas pesquisados e também contabilizada.

Após a busca ter sido realizada, partiu-se para a leitura dos resumos de cada uma das pesquisas sobre a Gestão da Educação a Distância/ Educação.

Ao realizar a análise dos resumos, foram identificadas três dissertações e teses (Quadro 1), que abordavam tópicos que estão articulados com o tema proposto para essa pesquisa.

**Quadro 1.** Resumo dos trabalhos encontrados no portal da CAPES

Pesquisa	Dissertação	Tese	Tese
<b>Autor</b>	COCCO, Cíntia Soares	MELO, Alessandra Pessoa Coimbra	CAETANO, Camila Barreto Rodrigues Cochia
<b>Título/Ano</b>	GESTÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ABORDAGENS E CONTRIBUIÇÕES NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE LÍNGUAS PARA ATUAR NA EAD	INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2005-2015)	GESTÃO DE SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO COMPARATIVO
<b>Ano</b>	2015	2016	2016
<b>Palavras-Chave</b>	Formação; Gestão; Educação a Distância.	Teoria Institucional, Institucionalização, Educação a Distância, Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil.	Educação a Distância. Gestão em Educação a Distância. Sistemas de Educação a Distância.
<b>Descrição</b>	A autora investigou como os coordenadores desenvolvem um processo de gestão pedagógica para cursos de línguas a distância.	Dedicou-se a trabalhar dois pontos 1º institucionalização da Educação a Distância - EAD na Universidade de Brasília – UnB a partir da Teoria Institucional. 2º Paralelamente a descobrir se há colaboração no sentido de compartilhamento de experiências entre os gestores dos oito cursos de licenciatura participantes da modalidade EaD	Procurou entender o importante papel da modalidade a distância e da relevância da equipe que pensa, implementa e monitora as ações e estratégias das instituições, este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre como se dá a gestão dos sistemas de EaD
<b>Resultados</b>	Os resultados revelaram que mesmo diante da expansão da educação a distância no ensino superior, na área das Letras, a democratização ainda é lenta e prematura no Brasil.	Falta de comunicação entre os setores administrativos da Universidade, aliada à ausência de aprendizagem colaborativa e compartilhamento de experiências, tem-se tornando a causa de muitos conflitos, incertezas e insegurança	Os gestores, mesmo que de forma incipiente e empírica, se dedicam ao planejamento das atividades do NEaD e buscam consolidar o núcleo e a modalidade dentro da instituição de ensino, amparados em uma forte crença na



		quanto à continuidade da modalidade.	qualidade e efetividade da EaD.
--	--	--------------------------------------	---------------------------------

Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/>. Acessado em: 28 de Fev. 2017.

As três pesquisas pertencem a autores de diferentes áreas do conhecimento, como educação e tecnologias educacionais em rede.

Pesquisadores do tema da gestão pedagógica para cursos de línguas a distância, têm observado que “há uma evidente lacuna de pesquisas voltadas a este tema” (COCCO, 2015, p. 71). Diante disso, indicam a necessidade de novos encaminhamentos que auxiliem a gestão pedagógica dos cursos de línguas EaD.

Segundo Melo (2016) não existe uma organização da aprendizagem colaborativa ou compartilhamento de experiências entre a maioria dos gestores. A autora também recomenda que novos estudos sejam realizados sobre a temática.

Para Caetano (2016) a gestão de sistemas de EaD é de grande relevância pois determina o sucesso ou o fracasso do processo educativo na modalidade, tendo como premissa, a oferta de uma educação de qualidade.

Dessa forma, entende-se que esse estudo, tem como pretensão oportunizar um aprofundamento, permitindo assim, que realmente entenda como a gestão na educação a distância e definida?. Parece, portanto, oportuno indicar a necessidade de que em “futuras pesquisas, a gestão de sistemas de EaD seja abordada” (CAETANO, 2016, p.171). Esse exercício de investigação aguça o interesse pela proposta deste estudo, não com a intenção de esgotar as questões relacionadas ao tema, mas sim, como uma contribuição para a área.

Efetivamente como apresentado na Tabela 1, novas pesquisas sobre o tema Gestão da Educação a Distância no que compete a área educacional, são necessárias, pois existe um pequeno leque de pesquisas apenas 20.

Por certo, esses dados da Tabela 1 demonstram que "outras propostas de investigação que estão em desenvolvimento pelo país (a exemplo das atividades do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos) são essenciais e justificam-se plenamente" (Mill, Carmo, 2012, p.10).

Destaca-se, nesse estudo, que além das dissertações e teses apresentadas uma em especial chamou muito a atenção, de Sousa (2012) intitulada “Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudo de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal” de 2012.

Sousa (2012) investigou o fenômeno de inovação no âmbito da gestão em educação a distância. Como conclusão de sua pesquisa, indicou, que os gestores da Educação a Distância devem observar as interações coletivas que são muitas vezes incertas, por envolverem questões não só externas, mas também internas.

Há um grande interesse por alcançar os conhecimentos teóricos já produzidos pela área no Brasil sobre tema Gestão da Educação a Distância e articulá-los a essa pesquisa.

Indica-se novamente, que essa investigação não objetiva esgotar as reflexões sobre a temática, mas sim, realizar uma análise minuciosa. Para isso, essa pesquisa investigará sua história, legislação e outras implicações que indiquem como a gestão na EaD e definida?

### 3.2 LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DA EAD

Antes de refletirmos sobre a história da modalidade educacional da educação distância, nos atentarmos principalmente as questões referentes a legislação e regulamentação da EaD no Brasil.

Logo que, "vivemos um intenso movimento em prol da modalidade, com atenção à criação e ao detalhamento da legislação sobre o assunto" (MILL, 2016a, p. 433). Sob o mesmo ponto de vista, a legislação e regulamentações são primordiais para a modalidade educacional.

Um exemplo nos é fornecido por Brito (2014, p.10) que aponta para o seguinte fato "a EaD possibilita a promoção da democratização e o acesso à educação", nesse sentido podemos observar:

À medida que a utilização da educação a distância se disseminar, populações anteriormente em desvantagem, como alunos de áreas rurais ou de regiões no interior das cidades, poderão fazer cursos nas mesmas instituições e com o mesmo corpo docente que anteriormente estavam disponíveis apenas em áreas privilegiadas e residenciais de bom nível (MOORE; KEARSLEY, 2011, p. 21).

Essas características, apontadas pelos autores, nos fazem perceber que a elaboração dos cursos a distância tem um propósito maior: o de democratizar o ensino.

Nesse sentido, Mill (2016a) indica que a legislação embasa esse processo de democratização da EaD. Em relação a isso, sabemos que a elaboração de leis regulamentadoras está em desenvolvimento, por certo, é um passo positivo.

Em contrapartida, novas pesquisas têm sido desenvolvidas e impulsionado a criação de legitimação da EaD em aspectos teóricos e regulamentação, fazendo com que a modalidade educacional a distância tenha o mesmo valor social para ser vista como da modalidade presencial.

Além do fato, de que o movimento de pesquisas a legislação tem contribuído para os inúmeros avanços na EaD. Então, nota-se, a importância de observamos as legislações e regulamentações, dispostas a seguir.

Tendo-se em mente, que “as leis, no seu significado mais amplo, são as relações necessárias que derivam da natureza das coisas” (MONTESQUIEU, 1996, p.11). Identifica-se assim, a necessidade de leis contemple os interesses de nossa sociedade, em todas as instâncias inclusive na educação a distância, como podemos observar a seguir.

Segundo Mill (2016a, p.436) o período de “1996 a 2005, caracterizam-se como tempos de organização e ordenamento da modalidade”, (Figura 1) a apresentação dessas constatações ficou evidente nos três documentos citados pelo autor de acordo com o tempo cronológico e período.

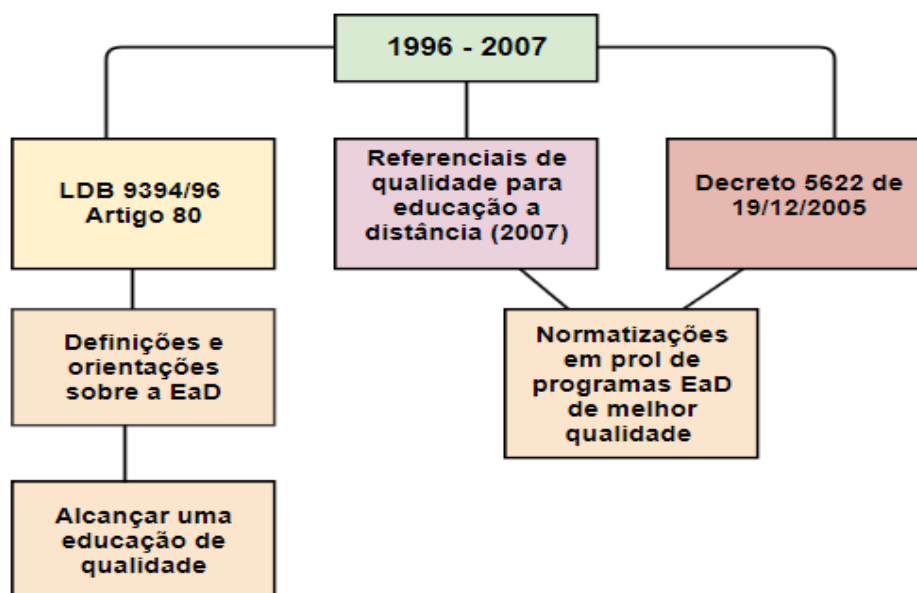


Figura 1: Período de 1996 a 2007: cenários entre a implementação da LDB e a criação da UAB. Fonte: Adaptado pela autora com base em (MILL, 2016a, p.436).

Assim, podemos nos atentar um pouco mais para os detalhes das legislações da EaD. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi criada em 1961 (BRASIL, 1961).

Somente em 1996 a LDB (BRASIL, 1996) em seu Artigo 80 mencionou oficialmente a EaD como modalidade educacional a distância.

A Lei 9394/1996 no artigo 84, inciso IV, da Constituição Federal, possui seis capítulos e dez páginas. Foi criada para contemplar “a necessidade de regulamentar a oferta de cursos ou programas para educação a distância” (BRASIL, 1996, p. 1) no Brasil.

O Decreto nº 5.622/2005 (BRASIL, 2005) dividia-se em seis artigos, com várias orientações para EaD entre elas estão: metodologia, avaliação, o credenciamento de instituições. Foi Revogado pelo Decreto nº 9.057, de 2017 (BRASIL, 2017).

Em conjunto, com *Os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância* (BRASIL, 2007), o Decreto nº 5.622/2005 (BRASIL, 2005) entrou “em vigência logo após a virada do século, são exemplos de normatizações em prol da efetivação de programas de EaD de melhor qualidade” (MILL, 2016a, p. 436).

Em 09 de maio de 2006 o Decreto 5.773/2006 (BRASIL, 2006) entrou em vigor possuía cinco capítulos, com o propósito de indicar caminhos para as instituições de educação superior e também de cursos no sistema federal de ensino. Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017 (BRASIL, 2017).

O Decreto 6.303/2007 (BRASIL, 2007) demonstrou em sua edição, adequações nos decretos nº 5.622/2005 e 5.773/2006, apresentando quatro breves subseções. Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017 (BRASIL, 2017).

A Portaria 2.051/2004 instituída na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), regulamenta procedimentos específicos de avaliação do (SINAES), contemplando as modalidades presenciais e a distância.

O MEC (Ministério de Educação e Cultura) lançou a Portaria nº 1.016/2007 (BRASIL, 2007). Indicando que o instrumento de avaliação do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) servirá para credenciamento de novas Instituições de Educação Superior presenciais e na modalidade EaD.

A Portaria nº 40, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), possui onze capítulos. Entre os pontos abordados institui um sistema eletrônico chamado Institui o e-MEC, como um sistema de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema, entre eles a EaD.

Na Resolução CNE/CES nº 1, de 11 de março de 2016 (BRASIL, 2016) apresenta as Diretrizes e Normas para serem aplicadas em âmbito nacional no que se refere aos

Programas e Cursos de Educação Superior ofertados na Modalidade a Distância, são no total seis capítulos.

O *Plano Nacional de Educação 2014-2024* (BRASIL, 2014) estimula a oferta da modalidade em diferentes etapas da educação.

10.3) fomentar a integração da educação de jovens e adultos com a educação profissional, em cursos planejados, de acordo com as características do público da educação de jovens e adultos e considerando as especificidades das populações itinerantes e do campo e das comunidades indígenas e quilombolas, inclusive na modalidade de educação a distância;

11.3) fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio na modalidade de educação a distância, com a finalidade de ampliar a oferta e democratizar o acesso à educação profissional pública e gratuita, assegurado padrão de qualidade;

14.4) expandir a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, utilizando inclusive metodologias, recursos e tecnologias de educação a distância;

Sabe-se que vivemos em uma sociedade onde a informação e tecnologia tem se tornado cada vez mais acessível para a população. Com essas novas tecnologias as ferramentas tecnológicas têm se aprimorado e a própria oferta tem sido mais atrativa para os discentes.

Esse é um dos motivos que fez com que novos polos, cursos e instituições de educação EaD estejam surgindo, em contrapartida, como observado anteriormente a legislação da EaD segue se atualizando.

Essa atualização tem procurado sanar as necessidades vigentes de ensino, pois a própria tecnologia pode ser articulada aos fazeres pedagógicos que alicerçam a prática do professor, (CAMAS, 2012, p.47; FERREIRA, 2016, p.11). Sendo um estímulo para que as instituições que ofertam ou pretendem ofertar a modalidade de ensino EaD, se adequem as exigências básicas que estão em vigor.

Com a expansão da modalidade, observar-se que regulamentações da EaD tem se expandido, nesse processo “ainda há um caminho a percorrer para que ela possa ocupar um espaço de destaque no meio educacional em todos os níveis, vencendo, inclusive, preconceitos” (LESSA, 2010, p.5) assim a expansão da modalidade se tornará cada vez mais evidente.

As mudanças na legislação fazem com que as instituições também se adequem as exigências. Algo positivo, em a EaD possuir sua própria legislação é um estímulo para não seguir regulamentações “da educação face a face” (PETERS, 2009, p.15), assumindo assim suas especificidades.

As legislações apresentadas e outras legislações legitimam a oferta de curso na modalidade EaD, e tem o intuito de melhorar essa modalidade de educação e levar a educação a estudantes de qualquer nível de estudo.

Podemos refletir sobre essas mudanças das regulamentações, como no caso de todos os decretos de 2005-2007 terem sido revogados no ano de 2017 principalmente no dia 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017) com o decreto Decreto nº 9.235, de 2017 (BRASIL, 2017). Observa-se, que devido ao curto período de duração da pesquisa não foi discutir essa mudança na legislação da EaD.

De forma geral, essas regulamentações são fundamentais para a construção de todo o processo de ensino na modalidade a distância. Portanto, consideraremos a seguir a história da EaD.

### 3.3 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA EAD

No que diz respeito ao surgimento da educação a distância, no mundo e no Brasil, procuramos elaborar alguns quadros que indicam essa trajetória.

Ao nos atermos ao Quadro 2, podemos observar de forma bem sucinta alguns marcos da EaD. Esses, foram elencados por Kipnis (2012) e tem relação direta com a história internacional da EaD.

**Quadro 2:** Marcos Internacionais da EaD no Ensino superior

<b>Momento/ Instituição</b>	<b>Desdobramentos</b>
<b>Universidade de Londres (1858)</b>	·Processo de EAD para as pessoas que não podiam ir a Londres estudar, ·Diploma para estudantes que residiam em vários lugares do mundo,
<b>University of the Cape of Good Hope, conhecida também como Universidade da África do Sul (1873)</b>	·Agência examinadora para as universidades de Cambridge e Oxford, ·Tornou-se uma universidade a distância independente (1946)

<p><b>Universidad Libre a Distancia Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (1972)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atuou com unidades de estudo impressas, enviadas gratuitamente aos alunos por correio postal.</li> <li>· Criou centros regionais, chegando a núcleos mais distantes das grandes cidades.</li> <li>· Começou a se expandir internacionalmente, tornando-se líder da Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (Aiesad)</li> </ul>
---	---

FONTE: Adaptado pela autora de (KIPNIS, 2012).

Como pode ser contatado no Quadro 3, existem informações sobre a história da EaD no Brasil, identificado por Kipnis (2012) considerando a história da EaD no Brasil.

Quadro 3: Marcos da EaD no Ensino superior: Brasil

Momento/ Instituição	Desdobramentos
<p><b>Criação do Instituto Monitor (1939) Instituto Universal Brasileiro (1941)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Material impresso distribuído por correspondência.</li> </ul>
<p><b>Programas ligados principalmente à Igreja Católica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rádio e a televisão, foi utilizada para promover programas de alfabetização e de ensino supletivo.</li> </ul>
<p><b>Década de 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Difusão das TICs,</li> <li>· Início efetivo de entrada da EAD nas instituições de educação superior.</li> </ul>
<p><b>1996</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Marco legal brasileiro lei 9.394/96 (LDB),</li> </ul>
<p><b>Universidade de Brasília UnB (1979 e 1985)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oferta de alguns cursos de curta duração</li> <li>· Metodologia a distância</li> <li>· Programas televisivos, foi o material impresso a base de sustentação dos cursos a distância,</li> <li>· Inicialmente foram ofertados apenas cursos de curta duração</li> </ul>
<p><b>1980 'universidade aberta'</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cursos de curta duração (extensão) de maneira individual ou consorciada.</li> </ul>
<p><b>Universidade Aberta do Nordeste (UANE) 1983</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· A partir de um consórcio de 20 entidades de ensino superior públicas e privadas do Nordeste.</li> <li>· A ideia de universidade aberta é retomada pelo governo do Distrito Federal, com o projeto Universidade Aberta do Distrito Federal (UNAB/DF).</li> <li>· A universidade aberta retomará mais adiante com a proposta da UAB, pelo governo federal.</li> </ul>
<p><b>Década de 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Universidades começam a despertar para a EAD, principalmente aproveitando a disseminação das TICs e sua aplicação no processo educacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Governos federal e estaduais colocam a EAD em suas agendas de política pública, estimulando a participação das universidades.</li> </ul>
<b>Criação da Abed (Associação Brasileira de Educação a Distância) 1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Criado por um grupo de educadores interessados em novas tecnologias de aprendizagem e também em EAD,</li> <li>· Consolidou-se como um importante ator, tanto na divulgação da EAD e de toda a inovação inerente, quanto no debate sobre o futuro dessa modalidade a partir de seus congressos</li> </ul>
<b>A partir de 1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Experiências isoladas, motivadas principalmente pela indução de governos estaduais e direcionadas para a formação de professores.</li> </ul>
<b>Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), em parceria com a Universidade Eletrônica do Brasil (UEB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Curso Normal Superior “Presença Virtual” com mídias interativa</li> <li>· Atendimento de 23 municípios no Paraná,</li> <li>· Direcionado à formação de professores em exercício, sem nível superior, atuando nas redes públicas de educação.</li> </ul>
<b>UFMT, em Cuiabá, 1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uma das pioneiras, com a oferta de seu curso de pedagogia (educação básica, de 1ª a 4ª séries), na modalidade licenciatura plena, implantado em</li> </ul>
<b>UFSC, 1996</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Surge uma experiência pioneira de EAD, com a utilização de videoconferência em um programa de pós-graduação do departamento de engenharia de produção</li> <li>· Evoluindo para um programa de mestrado denominado de ‘presencial virtual.</li> </ul>
<b>Projeto Veredas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Parceria de 18 universidades, centros universitários e outras IESs, com a Secretaria de Educação de Minas Gerais,</li> <li>· Oferta de 15 mil vagas destinadas a professores em exercício, nos quatro anos iniciais do ensino fundamental sem nível superior, para a rede estadual e redes municipais, distribuídas em 21 pólos regionais e 29 subpólos.</li> </ul>
<b>A Secretaria de Educação de São Paulo, em convênio com a USP, a UNESP em sua fase inicial, e a PUC-SP, 2001.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Programa especial de licenciatura plena para professores das séries iniciais do ensino fundamental, com início em junho de 2001</li> </ul>
<b>UnB, em parceria com a Secretaria de Educação do Distrito Federal, 2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Curso especial de graduação a distância de pedagogia para professores em exercício no início da escolarização</li> </ul>

FONTE: Adaptado pela autora de (KIPNIS, 2012)

Essa caminhada histórica da EaD no mundo, também chegou no Brasil com os cursos por correspondência.

Com o passar dos anos a tecnologia foi se modificando, "a EaD passa colaborar para uma outra educação, capaz de atender ao cidadão imerso em novas práticas culturais e



educativas, típicas da cibercultura e das sociedades grafocêntricas digitais" (MILL, 2016a, p. 451) o que possibilitou que outros suportes tecnológicos fossem incorporados a dinâmica de ensino, com processo de desenvolvimento tecnológico.

Para conhecermos um pouco mais sobre a história da EaD, apresenta-se na Figura 2 os dados de indicados na por Reichen (2014), contendo fatos históricos no que tange o contexto brasileiro e do exterior.

Além disso, essas informações foram dispostas em forma de linha temporal, com o intuito indicar os fatos históricos referentes a 1891 - 2006.

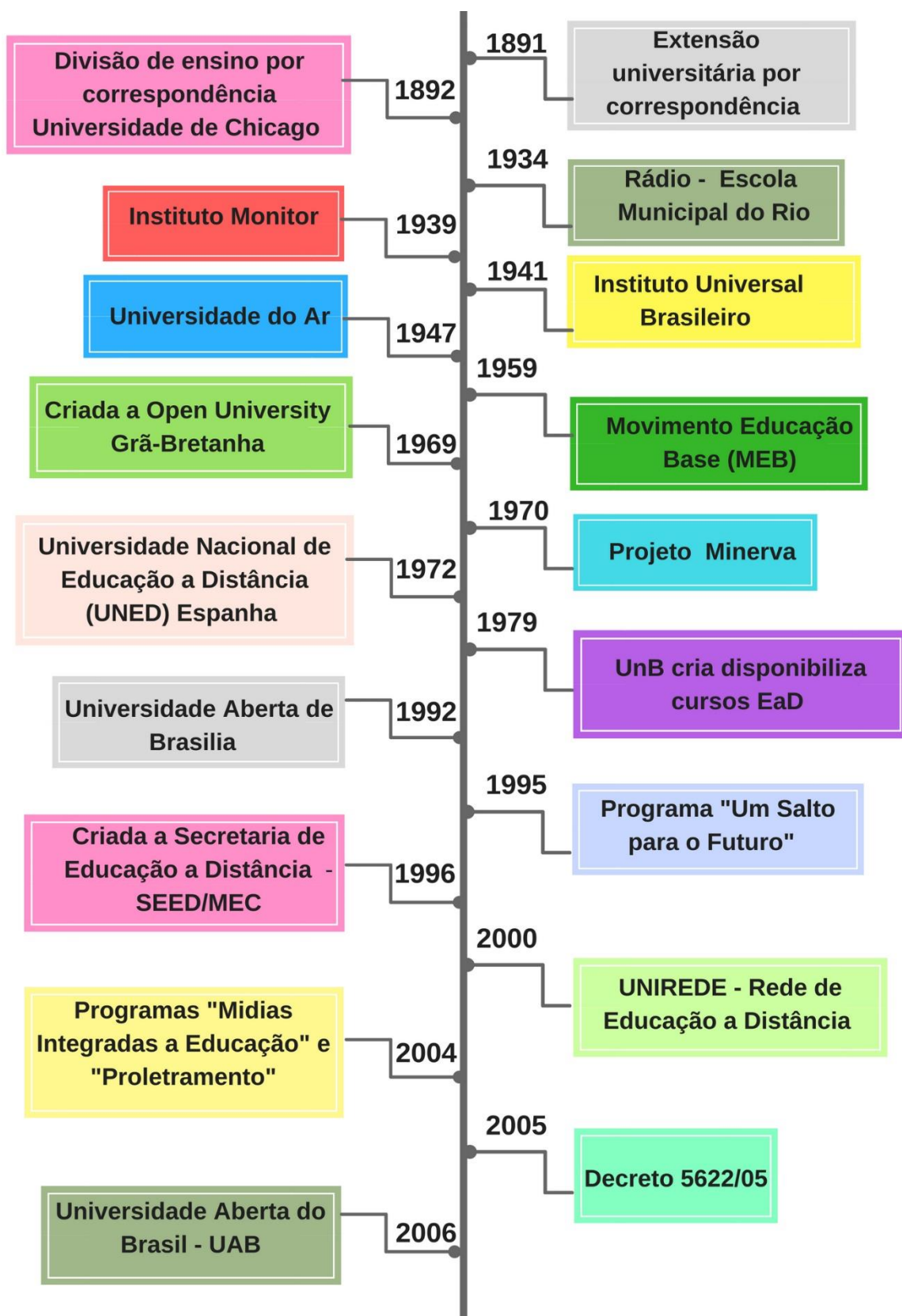


Figura 2: Linha temporal fatos históricos relevantes da EaD. FONTE: Adaptado pela autora com base em (REICHEN, 2014, p.35).

A Figura 2, demonstra que em 1891 foi aprovada a primeira proposta de ensino por correspondência no cenário universitário.

Para Barros (2003) a Educação a Distância teve início remontam ao século XVIII, (1701 – 1800) quando um curso por correspondência foi oferecido por uma instituição de Boston (EUA), para a autora, só a partir desse momento é possível estabelecer uma cronologia da evolução da EAD no mundo.

Em contrapartida, Reichen (2014, p. 35) indica que “as primeiras iniciativas de uma educação a distância institucionalizada datam a partir da metade do século XIX”, outro aspecto importante, em sua pesquisa a autora tinha como interesse principal conhecer a história da EaD no ensino superior.

Segundo Saraiva (1996) na Universidade de Chicago em 1892, foi criada uma Divisão de Ensino por Correspondência.

Nesse processo com o desenvolvimento das tecnologias, as formações para alunos do magistério e professores passaram utilizar a programas de televisão como Salto para o Futuro de 1995.

Em alguns casos, como Alves (2007) pontua, novas emissoras surgiram com a criação do sistema de TV fechada (especialmente a cabo), nesse processo, se incluem as TVs Universitárias, o Canal Futura, a TV Cultura, dentre outras que também em canais abertos procuram disseminar conteúdos educacionais.

Esses programas de televisão, como demonstra Fonseca (2013), foram ofertados principalmente por fundações privadas e organizações não governamentais, utilizavam-se de diferentes tecnologias em cursos supletivos a distância.

Podemos observar, assim, que as gerações e modelos da educação a distância historicamente no Brasil e no mundo assumem novas configurações com a evolução das TIC.

Como Dias; Leite (2010) expõe que as diferenças observadas na EaD, podem ser identificadas especialmente pela rápida transformação dos recursos tecnológicos. Esses recursos cada vez mais estão disponíveis facilmente para a população e instituições que ofertam a EaD.

Cabe traçarmos um paralelo, embasando-se em Veloso (2018) que constatou a existência de uma relação entre o surgimento do Sistema UAB, em 2006, indicado na figura 2, com o crescimento das pesquisas relacionadas com a modalidade. Esses resultados estão dispostos na figura 3.

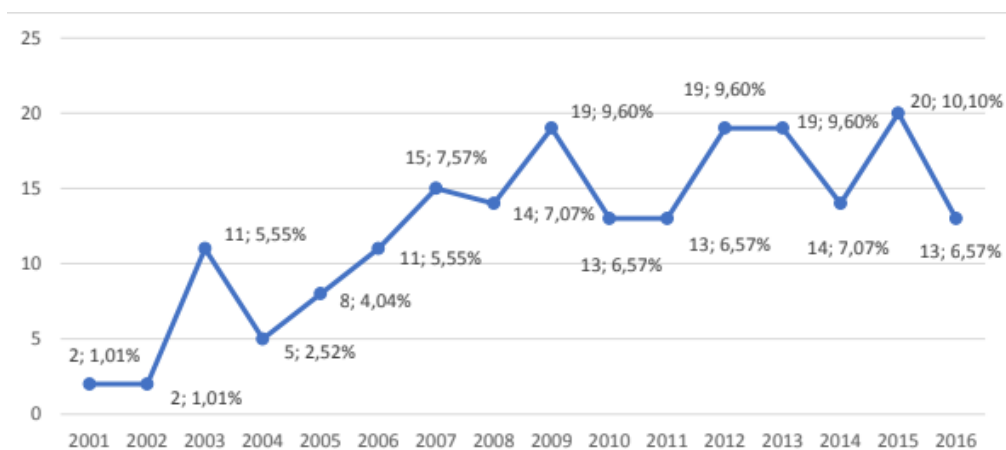


Figura 3. Quantidade de teses que versam sobre a Educação a Distância defendidas por ano desde 2001. Fonte: Elaborado por (VELOSO, 2018, p.42).

Cabe ressaltar, alguns outros pontos referentes a figura 3, citados por Veloso (2018) tendo em vista que outros fatores “como o desenvolvimento das tecnologias digitais que, decerto, influenciaram propostas de EaD e, conseqüentemente, pesquisas interessadas na temática” (VELOSO, 2018, p.42). É claramente visto assim, que a criação da UAB foi um dos elementos da história da EaD relacionados com esse aumento.

Observa-se que devido ao curto período de duração da pesquisa não foi possível, encontrar e analisar dados históricos da EaD que contemplassem os anos de 2007 -2018.

#### 4 CONHECIMENTOS E SABERES DO GESTOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

O processo de gestão é de fundamental importância para a qualidade de ensino tanto presencial quanto a distância. Mas antes, pontuaremos, brevemente que a “EaD caracteriza-se fundamentalmente pela separação física (espaço temporal) entre aluno e professor, bem como pela intensificação do uso das (TIC) como mediadoras do processo de ensino aprendizagem” (MILL, 2016b, p.133). Essa definição, indica especificidades referentes a modalidade, tal qual, devem ser compreendidas pelos gestores do processo.

Sob enfoque, refletiremos a Gestão da Educação a Distância, que para Mill, Britto (2009) teve início com fortes incentivos das áreas de gestão e administração.

Toma-se conhecimento, também, por meio de Oliveira (2006) que os princípios administrativos de planejamento, organização, direção, controle foram realmente articulados ao sistema da modalidade educacional.

Para Mill; Brito (2009) a gestão educacional presencial, gestão da educação superior, gestão da educação básica e a gestão da EaD, possuem suas especificidades.

Sendo assim, “o gestor da EaD não deve perder de vista o caráter pedagógico das suas decisões e ações, mas ele deve ter clareza de que os processos de ensino e aprendizagem são distintos” (MILL, BRITO, 2009, p.8) e por isso devem ser tratadas de forma específica.

É oportuno lembrar, que em 2007 o Ministério da Educação lançou um documento que legitima ações de gestão na EaD, chamado *Referenciais de qualidade para educação a distância* (BRASIL, 2007), um dos pontos do documento define que:

As instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo ouvidoria, que produzam efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Esta avaliação deve configurar-se em um processo permanente e consequente, de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (BRASIL, 2007, p.17).

Assim, quando o Ministério da Educação (BRASIL, 2007) propõe um repensar avaliativo processual, incentiva a reflexão sobre o fazer pedagógico e de gestão do processo.

Com suas investigações, Mill; Brito (2009) revelam especialmente que “para que o processo de ensino-aprendizagem na educação a distância ocorra é preciso que a gestão contemple as questões pedagógicas, administrativas, tecnológicas, etc.” (MILL, BRITO, 2009, p.8), encarando-se assim a gestão não como um fazer mecânico.

Entender com mais profundidade esses aspectos, citados no parágrafo anterior, permite um repensar sobre o fazer pedagógico na EaD. Além de que, se esses aspectos forem contemplados durante o processo de gestão, implicarão na qualidade dos cursos ofertados na modalidade EaD de forma positiva.

Em razão de compreendermos as ações dos gestores na EaD de uma forma mais detalhada, Mill e Monteiro (2017) demonstram que a Gestão na Educação a Distância pode ser dividida em três visões ou níveis, como pode ser constatado na figura 4.

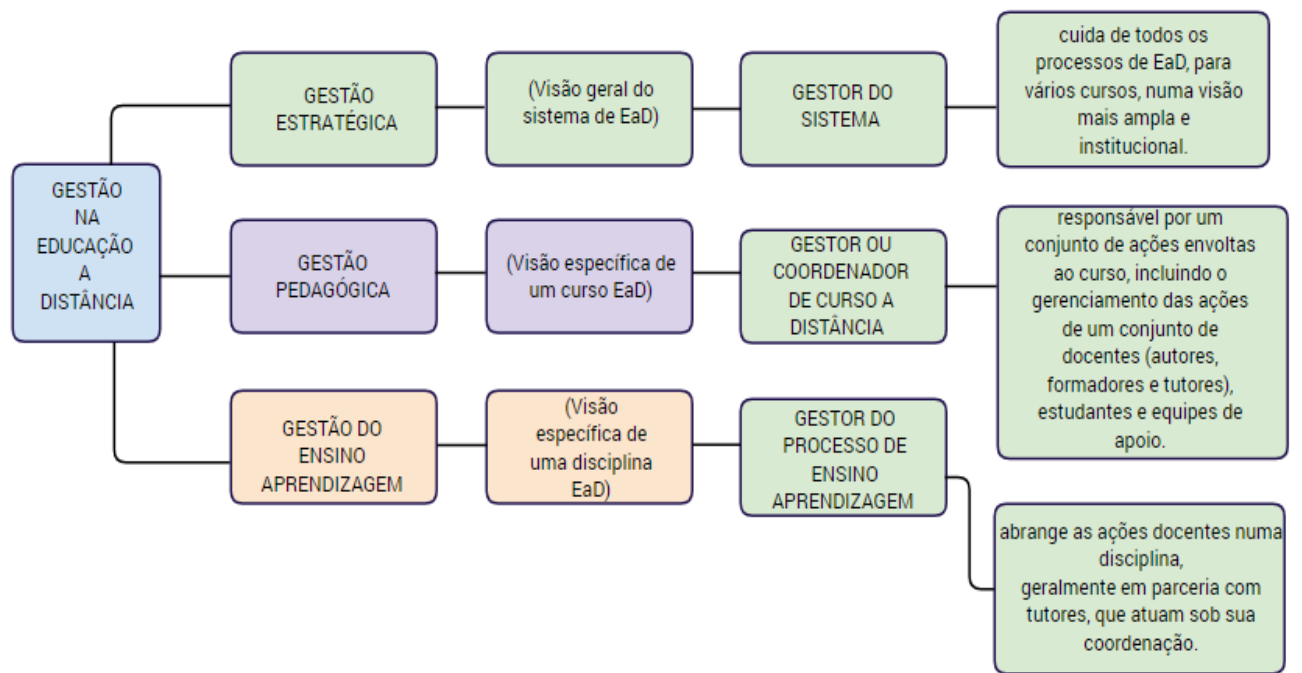


Figura 4. Distribuição das perspectivas de análise da Gestão na Educação a Distância.  
 Fonte: Adaptado pela autora com base em (MILL, MONTEIRO, 2017, p.5).

Pode-se afirmar que as visões ou níveis da Gestão na EaD são: Gestão Estratégica, Gestão Pedagógica e Gestão do Ensino Aprendizagem. Com efeito, permitem a melhor compreensão de papéis desempenhados pelo gestor.

Nesse caso, Coïcaud (2001) percebeu que a gestão na EaD deve considerar os pontos de vista de alunos, professores e outros envolvidos, com efeito, o gestor poderá não apenas levantar questões relacionadas com a produtividade, mas elaborar uma crítica que o levara a definir a cultura organizacional da instituição.

Evidentemente essa definição será realizada, com a finalidade de “caracterização das instituições e unidades de educação a distância o que é essencial para o desenvolvimento de uma boa gestão” (MILL, et all, 2010, p. 3).

Certamente, um ponto importante indicado por Mill e Carmo (2012) que analisaram produções científicas sobre gestão na EaD em diversas línguas, perceberam especialmente a pouca preocupação com a formação ou especificidades e exigências da modalidade.

Em conformidade com os autores citados no parágrafo anterior, Moore e Kearsley (2007) também pontuam que a medida que os sistemas de EaD são complexos, também exigem uma gestão eficiente para que os resultados educacionais possam ser alcançados com qualidade.

Sendo assim, o papel do gestor na EaD implica diretamente nos resultados positivos ou negativos relacionados a qualidade do sistema gerido.

Nota-se que Mill e Carmo (2012) elaboraram a referida figura 5, abaixo, como uma forma de otimizar os poucos elementos disponíveis no Brasil até o presente momento da pesquisa 2012.

Por ventura exigiu da realização de uma minuciosa sistematização e posteriormente organização das informações, realizada pelos autores, e disposta nesse trabalho como a figura 5.



Figura 5. Elementos de análise do processo de gestão da EaD, com vistas à democratização do conhecimento. Fonte: Elaborado por (MILL, CARMO, 2012, p.6).

Em decorrência, percebe-se que um dos interesses, pontuados pelos autores Mill e Carmo (2012), durante a pesquisa foram concretamente concluídos pois, condiz com:

contribuir para a otimização dos (poucos) recursos (recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais ou infraestrutura) disponíveis no Brasil para a realização de um programa de formação democrático (baseado na flexibilização dos processos em termos de espaços e tempos da educação, da matriz pedagógica, dos processos comunicacionais etc.), concebido como formação personalizada do ponto de vista dos educandos (MILL, CARMO, 2012, p.6).

Tendo em vista, que também contribuíram para a resposta da questão norteadora desse trabalho de conclusão: Como as produções bibliográficas brasileiras da área, como teses, artigos, dissertações tem definido a Gestão na Educação a Distância?.

Atenta-se para o fato de que realmente, otimizou a definição da gestão na EaD e articulou com as necessidades, relacionadas, com a gestão democrática da EaD no Brasil.

Portanto, Yamaguchi e Mill (2016) perceberam que realmente a Gestão na EaD não está desarticulada das outras facetas do sistema EaD, mas sim está integrada ao processo.

Por esse motivo, atualmente, “os gestores de EaD no Brasil enfrentam o desafio da reengenharia das universidades presenciais para adequação às necessidades da modalidade de educação a distância” (MILL, CARMO, 2012, p.7). Mostrado, assim, que a articulação do sistema EaD existe e precisa ser considerada para que aja efetividade na qualidade do processo educacional da modalidade.

Pode-se afirmar, conforme, Sousa (2012) que diante da articulação de todas as dimensões internas e externas do processo da educação a distância e de gestão:

Adicionalmente, é relevante que tais gestores busquem meios para reconhecer processos de inovação no âmbito dos sistemas em que operam, e que adotem tal perspectiva para compreender a dinâmica que caracteriza o modelo naquele contexto, em termos de implicações práticas. É oportuno, assim, envolver os atores relevantes à gestão do sistema no processo de inovação, no sentido de ampliar as bases de apoio à inovação, bem como atentar para os recursos necessários à continuidade do esforço inovador (SOUSA, 2012, p. 261).

Atribuímos essa questão, ao fato pontuado por Mill (2014) de que alguns gestores da EaD têm tido o cuidado de que o docente formador, seja também responsável pela elaboração dos materiais didáticos das disciplinas.

Na relação de ampliação dessas bases de apoio do processo educativo EaD, considera-se a necessidade existente de articular com “olhar” do professor e considerar, assim, o contexto e as necessidades específicas de cada turma atendida.

Para Rumble (2003) o planejamento do gestor e de fundamental importância principalmente pela necessidade existente de compreender funcionamento do sistema que que almeja planejar.

Bem como, Mill et all (2010) o gestor deve se atentar para “o tamanho e abrangência do sistema EaD que está planejando” (MILL, et all, 2010, p. 10), pois as melhorias aconteceram pela reflexão constante do gestor.

Passa-se, então, a pensar na possibilidade de se “aproveitar a estrutura de funcionamento de uma instituição de ensino já constituída torna-se uma saída estratégica, inteligente e economicamente viável, pois essa iniciativa reduz muito os esforços e os custos de instalação dos programas de EaD” (MILL, et all, 2010, p. 3). É inegável, porém, que



existem inúmeras implicações pedagógicas pertinentes a todo o sistema da EaD.

Justifica-se, assim, também que o gestor se atente a equipe. Para Mill et all (2010) deve “existir uma estrutura tecnológica de qualidade, bem como, que a equipe multidisciplinar contemple; especialistas nos conteúdos das disciplinas ou cursos, além de profissionais das áreas pedagógica e tecnológica, ambas com foco na EaD” (MILL, et all, 2010, p. 12). Com esse processo, poderá se entender “se a instituição concebe a educação a distância de forma profissional e não amadora” (MILL, et all, 2010, p. 12).

Efetivamente, então, é importante retomarmos o fato, indicado por Yamaguchi, Mill (2016) de que a EaD é um sistema, portanto, possui elementos que se inter-relacionam e devem ser considerados pelo gestor, para melhor compreendermos, os autores dividiram em subsistemas, estes são: aluno/aprendizagem, docência/ensino, material didático/tecnologias, curso e a gestão.

Logo, então, para Bof (2005) não basta o desenvolvimento de uma boa proposta pedagógica ou a produção de bons materiais instrucionais, pois esses aspectos não conseguirão garantir o sucesso de um curso ou programa de EaD.

Tem-se claro, “que ainda há muitas dificuldades no trabalho de um gestor de EaD” (MILL, et all, 2010, p. 16). Mas, como indica Bof (2005) é necessária a formalização de estruturas, mecanismos e de procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistema, por ser, fundamental para à qualidade e o sucesso de qualquer sistema de EaD.

Um exemplo disso, nos é fornecido por Caetano (2016):

O grande desafio dos gestores, portanto, é situar a modalidade a distância na estrutura organizacional das instituições de ensino superior cuja organização visa a atender aos propósitos e às necessidades da modalidade presencial. Esse desafio está posto tanto para os gestores das instituições públicas, como mencionado pelos autores, como para aqueles de instituições privadas que atuam na modalidade presencial e demandam uma estrutura para atender a EaD. (CAETANO, 2016, p. 101)

Em outras palavras, atualmente (2018) aponta-se realmente para a necessidade como indicado Caetano (2016) atender as especificidades de cada contexto de gestão tanto em instituições públicas quanto particulares, que ofertem em conjunto ou não a modalidade presencial.

Pelo exposto, anteriormente, vemos Sousa (2012) indicar a possibilidade de ampliar as bases de apoio a inovação e pensarmos em quais recursos e práticas de gestão que são

necessários para cada contexto do sistema da EaD a continuidade desse esforço.

Esses questionamentos, não poderiam ser excluídos desse trabalho, pois novamente "queremos registrar a emergência de um cenário menos favorável à EaD (e à educação como um todo), com menor financiamento, menor preocupação pedagógica, menos atendimento às especificidades regionais, culturais, sociais etc" (MILL, 2016a, p. 442), pois estão totalmente articulados com o objetivo geral dessa pesquisa: entender como a gestão na educação a distância é definida. Por estar articulada com questões históricas, legislativas e contextuais, citadas no desenvolvimento desse trabalho.

Portanto, é inegável, a necessidade dessa pesquisa de apontar para algumas questões, referentes as condições mínimas necessárias para assegurar a continuidade das pesquisas brasileiras acerca da educação a distância.

Bem como, a oportunidade de todos os gestores que estão inseridos na EaD, terem condições de integrar a sua prática a "concepção de EaD, Democratização e Flexibilidade Recursos e Gestão Organizacional" (MILL, CARMO, 2012, p.6) levando-se em consideração a diversidade existente no Brasil.

Assim, será possível oportunizar "a adequada gestão de sistemas EaD que se constitui elemento chave para o sucesso da proposta de formação e para o desenvolvimento de boas experiências educacionais" (MILL, 2016b, p.130). Em conformidade, retoma-se o fato indicado nos parágrafos anteriores da necessidade de um planejamento detalhado, entendimento do contexto, questões estruturais e humanas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em suma, podemos observar que a Educação a Distância é um campo de pesquisa que possui inúmeras produções bibliográficas como teses, artigos e dissertações. Mas, como identificado pela maioria dos autores citados nessa pesquisa, existe a necessidade de mais pesquisas sobre a temática.

Portanto, esse trabalho não teve a pretensão de esgotar as questões relacionadas com o tema. Sem dúvida, buscou realizar uma breve contribuição. Partindo da questão norteadora: Como as produções bibliográficas brasileiras da área, como teses, artigos, dissertações tem definido a Gestão na Educação a Distância?

Quanto ao objetivo geral traçado para a consecução desta investigação, o de entender, como a gestão na Educação a Distância e definida?. Procuramos organizar a pesquisa em seções que refletem as etapas percorridas durante a pesquisa: A busca em bases de dados, Legislação e regulamentação da EaD, História e evolução da EaD e por fim os conhecimentos e saberes necessários para um gestor da EaD.

Para tanto, inicialmente realizamos uma busca por teses e dissertações, delimitou-se os anos de 2013 - 2016. Possibilitou, identificar e filtrar os dados, esses indicaram que, nas áreas da gestão e administração existem inúmeras pesquisas, já na área da educação, foram encontradas apenas 20, dentre essas apenas três indicavam a gestão na EaD e deram subsídios para elaboração desse trabalho.

Um ponto interessante, constatado durante as leituras das produções bibliográficas brasileiras da área, como teses, artigos, dissertações, foi a de que, há uma grande necessidade de novas pesquisas sobre a gestão da EaD bem como o papel do gestor na EaD.

Essas propostas de investigação, já estão sendo desenvolvidas no Brasil por vários grupos de pesquisa, entre eles está, o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos).

No contexto específico, é inegável, que a da legislação e regulamentação da EaD, é fundamental para toda a modalidade. Desse modo, o desenvolvimento e positivo e estimula a democratização da EaD.

Auxiliaram, dessa forma, a organização e ordenamento da modalidade. Em determinados momentos, também contribuíram para a melhora na oferta de cursos EaD, no Brasil.

Essas legislações e regulamentações, citadas durante esse trabalho, auxiliam na conquista de novos espaços e fazem com que haja, não só a melhora na qualidade, mas também, é um instrumento, para vencer preconceitos sociais existentes que colocam em dúvida o valor da EaD.

O que certamente subsidia a incorporação da EaD no Brasil, bem como, da mais instrumentos para o fazer pedagógico e democrático do gestor na EaD.

Sem dúvida, o presente trabalho não conseguiu discutir a mudança que houve em todos os decretos nº 5.622/2005 (BRASIL, 2005), Decreto 5.773/2006 (BRASIL, 2006), Decreto 6.303/2007 (BRASIL, 2007) teve adequações nos decretos nº 5.622/2005 e 5.773/2006 e que, foram revogados, no ano de 2017 pelo Decreto nº 9.057, de 2017 (BRASIL, 2017) do mês de dezembro. Isso ocorreu, devido ao tempo de duração dessa pesquisa, portanto, essa mudança poderá ser discutida em futuras pesquisas.

Ao nos atentarmos a história da EaD, percebemos a articulação existente entre o desenvolvimento tecnológico e as novas configurações de ofertas de cursos EaD no Brasil.

Percebemos, assim, como forma de retomar o objetivo geral dessa pesquisa o de: entender como a gestão na Educação a Distância e definida. Percebemos, que o papel daquele que gere os processos de gestão na EaD, portanto o gestor na EaD, sempre esteve associado ao desenvolvimento histórico da EaD. Provavelmente, devido a evolução tecnológica e estrutural da modalidade, como contatado durante a pesquisa.

Inegavelmente, pontua-se, a possibilidade de novas investigações que se atenham a a história da EaD no Brasil durante 2007-2018. Pois a presente pesquisa conseguiu encontrar apenas dados dos anos de 1891-2006.

Por conseguinte, cabe ao gestor da EaD entender as especificidades da modalidade. Sob tal enfoque, percebemos que a EaD tem subsídios na legislação brasileira, e também, em sua história até a atualidade se constituiu, pela separação física do aluno e do professor e se ampliou articulada com o desenvolvimento das TIC.

Cabe salientar, que a gestão na EaD teve fortes incentivos das áreas gestão e administração, portanto, sua definição, foi indicada principalmente nas fontes pesquisadas nessas áreas.

Esse pode ser um motivo, pelo qual, durante a busca inicial dessa pesquisa, encontramos um número maior de dissertações e teses, das áreas da gestão e administração e poucas da área da educação.

Salienta-se, que inúmeras fontes desse trabalho, indicaram que o gestor da EaD não deve se ater apenas as questões relacionadas com a administração ou gestão, mas também as questões pedagógicas, tecnológicas, etc.

Se esses aspectos da gestão, forem incorporados a prática do gestor da EaD, implicarão de forma positiva, nos cursos ofertados.

Retoma-se, nesse momento, as visões e níveis Mill, Monteiro (2017) gestão estratégica, gestão pedagógica e gestão do ensino aprendizagem. Esses são alguns dos papéis desempenhados pelo gestor da EaD.

Assim, Mill, Carmo (2012) indicam alguns importantes para a gestão na EaD: concepção de EaD, democratização e flexibilidade recursos e gestão organizacional. Como a gestão da EaD, faz parte de um processo educacional, os elementos citados pelos autores, são importantes para uma boa gestão.

Por certo, a gestão na EaD esta totalmente articulada com todas as facetas do sistema EaD.

O gestor da EaD, deve buscar compreender também o funcionamento desse sistema. Assim, poderá ter subsídios para contratar professores especialistas nas disciplinas, e se esforçar para que esses, também sejam responsáveis pela elaboração dos materiais que utilizam com suas turmas.

Mas isso, só ocorrerá se o gestor também tiver um bom planejamento, compreendendo o alcance do sistema EaD, e não só o funcionamento de uma pequena parcela do sistema EaD.

De tal forma que, também pense na estrutura tecnológica, equipe multidisciplinar, profissionais da área pedagógica e tecnológica, que tenham foco e formação para atuar na EaD.

Com efeito, retomamos aqui pontos relacionados com a gestão na EaD. De forma que, Yamaguchi, Mill (2016) indicam os seguintes subsistemas que devem ser considerados pelos gestores da EaD: aluno/aprendizagem, docência/ensino, material didático/tecnologias, curso e a gestão.

A gestão na EaD é complexa, e portanto, os gestores da EaD tem o desafio de ampliar seus recursos e práticas de gestão, articulando assim, com o contexto social brasileiro que estiverem inseridos.

Diante disso, como já citado anteriormente, retoma-se o fato, de que essa pesquisa

indicou que a gestão na EaD não é definida de forma específica. Mas sim, esta articulada com todo o sistema EaD e principalmente, considera o contexto em que está inserida.

Dessa maneira, concluímos esse trabalho, refletindo sobre os desafios dos gestores da EaD, diante do cenário brasileiro atual.

Acreditamos que o objetivo geral dessa pesquisa, o de: entender como a gestão na educação a distância é definida? Evidenciou após todo o percurso dessa pesquisa que esses gestores têm na literatura da área, subsídios para a gestão do sistema EaD.

Mas ainda, precisam continuar engajados para realizar sua prática com qualidade, diante da instabilidade econômica e social que vivemos. Bem como, foi evidente durante as leituras realizadas o esforço dos pesquisadores da área continuarem desenvolvendo pesquisas de qualidade, assim como, procuramos apresentar durante a pesquisa essas informações encontradas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. R. M. Carta Mensal: A História da Educação a Distância no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 2007.

BARROS, D. M. V. **Educação a Distância e o Universo do Trabalho**. Bauru-SP: EUDSC, 2003.

BOF, M. B. Gestão de sistemas de educação a distância. In: ALMEIDA, M. E. B; MORAN, J. M. (Org.). **Integração das tecnologias na educação: salto para o futuro**: Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BRASIL. **Lei n.13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm) >. Acesso em: 17 Jun. 2017.

BRASIL. **Lei no 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 1996, 23 de dezembro de 1996. Seção I, p.27833. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) >. Acesso em: 20 jan. 2017.

BRASIL. **Lei 4.024**, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DF. 1961. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm) >. Acesso em: 25 jan. 2017.

BRASIL. **Portaria nº 2.051**, de 9 de Julho de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Brasília, 14 abr. 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf) > . Acesso em: 25 Ago. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5622**, de 19 de dezembro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 2005, 20 de dezembro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm)> . Acesso em: 25 Jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 2006, 9 de Maio de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm) > . Acesso em: 7 Jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância**. Parecer CNE/CES nº 564/2015, homologação publicada no DOU 10/3/2016. Resolução CES/CNE 01/2006, publicada no DOU 11/03/2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category\\_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192) > . Acesso em: 7 Jul. 2017.

BRASIL. **Portaria nº 1.016**, de 7 de dezembro de 2007. Brasília, 7 Dez. 2007. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/25464> > . Acesso em: 25 Ago. 2017.

BRASIL. **Portaria nº 40**, de 12 de dezembro de 2007. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 2006, 9 de Maio de 2006. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/legislacao/2007/portaria\\_n40\\_1212\\_2007.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/legislacao/2007/portaria_n40_1212_2007.pdf) > . Acesso em: 15 Jul. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 6.303**, de 12 de dezembro de 2007. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 2007, 12 de dezembro de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm) > . Acesso em: 12 Jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília: MEC-SEED, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> . Acesso em: 12 Jan. 2018.

BRITO, N. D. **Estudo sobre a aprendizagem da docência na educação a distância :uma análise da percepção dos professores**. 90 p. Dissertação (Mestrado). Centro de Educação e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade Federal de São Carlos, 2014.

CAETANO, C. B. R. C. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância: um estudo comparativo**. 211 p. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016.

CAMAS, N. P. V. A Literacia da Informação na formação de professores. In: TONUS, M. & Camas, N. P. V. **Tecendo os fios na educação: da informação nas redes à construção do conhecimento mediada pelo professor**. Curitiba: CRV, 2012.

CASTELLS, M. **La Era de la informació'n: economi'a, sociedad y cultura**. México: Siglo Veintiuno Editores, 1999.

COCCO, C. S. **Gestão Pedagógica na Educação a Distância: Abordagens e contribuições na formação de professores de línguas para atuar na EaD**. 83 p. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação Profissional em Tecnologias Educacionais em Rede, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

COIÇAUD, S. A colaboração institucional na educação a distância. In: LITWIN, E. **Educação a distância**. Porto Seguro: Artmed, 2001. p. 53-72.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.



DIAS, R. A.; LEITE, L. S. **Educação a Distância: da legislação ao pedagógico**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.

FERREIRA, S. R. A Docência na EaD. In: V Seminário Internacional de Educação a Distância: meios, atores e processos, 2013, Belo Horizonte. **Anais do V Seminário Internacional de Educação a Distância: meios, atores e processos**, 2013. Disponível em : [https://www.ufmg.br/ead/seminario/anais/pdf/Eixo\\_2.pdf](https://www.ufmg.br/ead/seminario/anais/pdf/Eixo_2.pdf).>: Acesso em: 26 Jan. 2017.

FERREIRA, K.D.A. **Recursos Educacionais Abertos e a Formação de Professores**. 56 p. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FONSECA, A. P. A. **Tutoria virtual na UAB-UFSCar: análise do desempenho de uma tutora no curso de formação e no exercício inicial dessa função**. 233 p. Tese (Doutorado em Educação)– Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação – uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 4. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

KIPNIS, B. Educação superior a distância no Brasil: tendências e perspectivas. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a Distância: o estado da arte – volume 2**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em : [http://www.abed.org.br/arquivos/Estado\\_da\\_Arte\\_1.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/Estado_da_Arte_1.pdf) >: Acesso em: 26 Jan. 2017.

LÉVY. P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora, 1999.

LESSA, S.C.F. **Os Reflexos da Legislação de Educação a Distância no Brasil**. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, v. 9, p. 1-17, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Rio de Janeiro: EPU, 2015.

MELO, A. P. C. **Institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília**. 2016. 235f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação. Defesa: Brasília, 2016.

MILL, D; BRITO, N. D. Gestão da educação a distância: Origens e Desafios. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 15, Fortaleza, 2009. **Anais...** Fortaleza: CIAED, 2009.

MILL, D et al. **Gestão da educação a distância (EaD):** Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. Revista Vertentes. n. 35, 2010.

MILL, D; CARMO, H. Análise das dificuldades de educadores e gestores da educação a distância virtual no Brasil e em Portugal. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, São Carlos, 2012. **Anais...** São Carlos: SIED, 2012.

- MILL, D. Sobre o conceito de polidocência ou sobre a natureza do processo de trabalho pedagógico na educação a distância. In: MILL, Daniel; RIBEIRO, Luis R. C.; OLIVEIRA, Marcia R. G. (Orgs.). **Polidocência na Educação a Distância: múltiplos enfoques**. São Carlos: EdUFSCar, 2014, p. 25-42.
- MILL, D. **Educação a Distância: cenários, dilemas e perspectivas**. Revista Educação Pública, UFMT. v. 25, n. 59/2, 2016a.
- MILL, D. Gestão estratégica da educação a distância: constituição, complexidades e desafios. In.: NEVES, I. de S. V.; CORRADI, W.; CASTRO, C. L. F. de (orgs.). BRANCO, J. C. S. (coord.). **EaD: diálogos, compartilhamentos, práticas e saberes**. Barbacena: EdUEMG, p. 129-144. 2016b.
- MILL, D.; MONTEIRO, M. I. **Gestão pedagógica em Educação a Distância**. São Carlos, SP: Ed. Pixel, 2017.
- MONTESQUIEU, C. L. S, B. **O espírito das leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- OLIVEIRA, G. M. S. **A gestão no sistema de educação a distância**. Cuiabá: UFMT, 2006. In: Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NEAD) da Universidade Federal de Mato Grosso. O sítio eletrônico apresenta informações e publicações relativas ao NEAD.
- PETERS, O. **A educação a distância em transição: tendências e desafios**. São Leopoldo,RS: Editora Unisinos, 2009.
- REICHEN, M. M. **Institucionalização dos cursos de graduação na modalidade a distância: políticas públicas federais e suas aplicações em uma universidade pública no estado do Paraná**. 102 f. Dissertação (Mestrado) Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/37146>>. Acesso em: 15 Jul. 2017.
- RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 8.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SANTOS, P. L. V. A.; CARVALHO, A. M. G. **Sociedade da Informação: avanços e retrocessos no acesso e no uso da informação**. Informação & Sociedade, João Pessoa, v.19, n.1, p. 45-55, jan. /abr. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/1782/2687>>. Acesso em: 15 Jun. 2017.
- SARAIVA, T. **Educação a distância no Brasil: lições da história**. Em Aberto, Brasília, n. 70, p.17-27, 1996.
- SOUSA, J. C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudo de**

casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal. 2012. 305 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/10797/1/2012\\_%20JoniltoCostaSousa.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/10797/1/2012_%20JoniltoCostaSousa.pdf)>. Acesso em: 15 Jun. 2017.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: <[https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR540368\\_8017.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf)>. Acesso em: 20 Jun. 2017.

VELOSO, Braian G. **Organização do trabalho docente na educação a distância: implicações da polidocência no contexto da Universidade Aberta do Brasil (UAB)**. 2018. 214 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

YAMAGUCHI, R. Y.; MILL, D. Estudo sobre sistemas de Educação a Distância: materiais didáticos e das tecnologias de suporte em foco. In: SIED:EnPED:2016, 2016, São Carlos-SP. **Anais...** São Carlos-SP: Grupo Horizonte/SEaD/UFSCar, 2016. v.3. p.1-10. Disponível em: <<http://www.sied-enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2016/article/view/1272>>. Acesso em: 22 Jun. 2017.

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

## SUGESTÕES DE LEITURA

GOMES, C. J. A. ; LOPES, R. G. F. Gestão de Sistemas de Educação a Distância: proposta de reflexão e prática em Ambiente on line. In: VIII Congresso Internacional de Educação a Distância, 2001, Brasília. **Anais do VIII Congresso de Educação a Distância**, 2001. Disponível em:[http://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/textos\\_ead/668/2005/11/gestao\\_de\\_sistemas\\_de\\_educacao\\_a\\_distancia\\_proposta\\_de\\_reflexao\\_e\\_pratica\\_em\\_ambiente\\_online](http://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/textos_ead/668/2005/11/gestao_de_sistemas_de_educacao_a_distancia_proposta_de_reflexao_e_pratica_em_ambiente_online) .>: Acesso em: 26 Jan. 2017.

MILL, D; BRITO, N. D. Manejo da Sala de Aula e Gestão do Ensino -Aprendizagem na Educação Virtual. In: MILL, D; MACIEL, C. **Educação a distância: elementos para pensar o ensino-aprendizagem contemporâneo**. CUIABÁ-MT: EdUFMT, 2013.