

GESTÃO, ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO EM EAD: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA INTEGRATIVA

Maria da Paz Arruda Aragão¹

Anaisa Alves de Moura²

Francisca Neide Camelo Martins³

Roberto César Pinto Barboza⁴

RESUMO

A modalidade de Educação a Distância (EaD) na Educação Superior no Brasil vem nos últimos dez anos, vem contribuindo para uma maior discussão no cenário educacional. Este artigo tem como objetivo dissertar sobre a gestão, organização e planejamento em EaD a partir de uma pesquisa bibliográfica do tipo integrativa que inclui a análise de pesquisas relevantes, que dão suporte para a tomada de decisão e a melhoria da prática, possibilitando a síntese do conhecimento de um determinado assunto e apontando lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos. Este estudo foi realizado através de um recorte temporal, tomando como base os teóricos: Tavares; Gonçalves (2012), Matta (2003), Alves (2012), Pompeo; Rossi; Galvão (2009), Dias; Leite (2010), Arnold (2003), Junges; Mendes (2008); Povaluk; Santos (2009), Hermida; Bonfim (2006), Nunes (1993). O resultado obtido favoreceu o entendimento de que a Educação a Distância (EaD) traz consigo diversas complexidades no trato dessa modalidade de ensino amplamente disseminada na Educação Superior, que requer uma gestão eficiente e um bom planejamento para a obtenção de bons resultados na sua prática.

Palavras-chave: EaD, Gestão, Planejamento.

INTRODUÇÃO

O ensino na modalidade Educação a Distância (EaD) no Brasil vem tornando-se cada vez mais popular e quebrando paradigmas dentro do cenário educacional. A Educação a Distância (EaD) não é uma modalidade nova, mas está crescendo exponencialmente devido as demandas da sociedade pela vasta diversidade das informações e dos conhecimentos produzidos por meio das tecnologias. O sistema capitalista tem exigido novas habilidades, novos conhecimentos e novas práticas educativas, não uma formação para o exercício da cidadania e da qualidade de vida, mas para a qualificação para o trabalho e desempenho das tarefas, visando o aumento da produtividade e do lucro para as empresas. Nesse contexto de

¹ Centro Universitário INTA- UNINTA ; Email: mparagao1@hotmail.com

² Centro Universitário INTA- UNINTA ; Email: anaisa1000@hotmail.com

³ Centro Universitário INTA- UNINTA ; Email: prodisi@uninta.edu.br

⁴ Centro Universitário INTA- UNINTA ; Email: robertopolicialuninta1@hotmail.com

construção de uma nova hegemonia pelo capital, surge a Educação a Distância (EaD), como alternativa para as classes trabalhadoras.

Para que esta modalidade tenha sucesso no contexto educacional é necessária uma série de demandas relacionadas à gestão, ao planejamento, a organização e a produção na Educação a Distância (EAD), em que o papel do gestor torna-se fundamental para o bom desempenho desta modalidade, estabelecendo este, formas de desenvolvimento e avaliação de todo o processo tecnológico, pedagógico e acadêmico na EAD. Quando relacionado a um maior teor de qualidade na modalidade em questão, faz-se necessário mesclar gestão com organização e planejamento.

Outro fator relevante para a escolha do tema está relacionado às descobertas sobre suas formas de funcionamento, pois esta modalidade, além de ser complexa, depende de grande aparato tecnológico, e consideravelmente de uma boa gestão e planejamento, razão da escolha da metodologia da pesquisa bibliográfica integrativa, que na definição de Pompeo, Rossi e Galvão (2009) a revisão integrativa é um método de revisão mais amplo, pois permite incluir literatura teórica e empírica bem como estudos com diferentes abordagens metodológicas (quantitativa e qualitativa). Os estudos incluídos na revisão são analisados de forma sistemática em relação aos seus objetivos, materiais e métodos, permitindo que o leitor analise o conhecimento pré-existente sobre o tema investigado.

Revisão Integrativa ou Revisão Sistemática é uma revisão que ao contrário da revisão tradicional, segue um protocolo pré-estabelecido para orientar todo o processo de revisão, desde a identificação do problema, passando pela busca de informação ao relatório final (POMPEO; ROSSI; GALVÃO 2009).

A pesquisa ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2014, coletando e analisando dados a partir do material bibliográfico selecionado. Entre esse material bibliográfico foi utilizado um total de 04 artigos científicos publicados em sites especializados e revistas científicas. Os trabalhos selecionados foram publicados no período de 2008 2012. Foram acessadas as bases de dados: *Scielo*, site da Universidade e *Google acadêmico* a partir das palavras - chave (Gestão em Educação a Distância - EaD), planejamento, supervisão tutorial e produção de material didático).

Para a inclusão dos trabalhos publicados na pesquisa foi adotada a questão temática, ou seja, todos os trabalhos deveriam descrever algo baseado na Gestão em Educação a Distância (EaD), planejamento, supervisão tutorial e produção de material didático. Foram também levados em consideração à disponibilização dos trabalhos na

íntegra, publicados em português entre os anos de 2008 a 2012, leitura clássica do resumo e do trabalho completo.

Os critérios para exclusão estavam voltados para trabalhos que publicaram somente o resumo, além dos trabalhos completos que não endossavam as palavras-chave.

Os resultados foram apresentados através de uma discussão teórica onde foram analisados os trabalhos selecionados, descrevendo seus principais resultados.

Quanto aos aspectos éticos para elaboração da pesquisa, todas as citações e comentários aqui descritos, estão baseados nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT voltadas para o Trabalho Científico, utilizando citações diretas e indiretas para a contextualização dos resultados. Portanto, este artigo está estruturado nos seguintes tópicos: 1) Contextualização da educação a distância no Brasil; 2) Resultados e discussões; 3) Considerações finais.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO EDUCAÇÃO À DISTANCIA NO BRASIL

Sob o ponto de vista histórico, a modalidade em Ensino a Distância (EaD) não é uma modalidade de ensino caracterizada como nova. Conforme Matta (2003, p. 20), “[...] a Educação a Distância não é, de forma alguma, algo novo. Desde a idade antiga há notícias da existência de processos de formação à distância. Alexandre, o Grande foi aluno por correspondência de Aristóteles”.

A origem da Educação a Distância (EaD) encontra-se nos cursos por correspondência, que tiveram início no final do século XVIII e atingiram seu desenvolvimento no século seguinte. Neste contexto, a “grande invenção tecnológica” foi o sistema de correios, através do qual os protagonistas enviavam materiais (livros, apostilhas, cartas) para o desenvolvimento de seus cursos. Do início do século XX até a Segunda Guerra Mundial, foram realizadas diversas experiências tendo em vista a melhoria das metodologias aplicadas ao ensino por correspondência, influenciados por meios de comunicação de massa, principalmente o rádio, com a utilização dos multimeios, desde impressos, televisão e Internet (BASTOS; CARDOSO; SABBATINI, 2000 *apud* HERMIDA; BONFIM, 2006).

Conforme Moore e Kearsley (2007 *apud* TAVARES; GONÇALVES, 2012), a Educação a Distância (EaD) não é um novo conceito de educação, porém podemos destacar que esta modalidade vem crescendo muito nos cursos de nível superior.

De acordo com Neves (2006) ela é parte de um vasto e contínuo processo de mudança, que inclui não somente a democratização do acesso a níveis crescentes de escolaridade e atualização permanente, como também a adoção de novos padrões educacionais.

A Educação a Distância (EaD) passou a ser conhecida a partir de projetos de ensino supletivo via televisão e fascículos. Contudo, adquiriu popularmente o significado de “educação pela televisão”, para a maioria das pessoas, os tele cursos eram (e são ainda) “cursos pela televisão” (HERMIDA; BONFIM, 2006). Seu início foi com a implantação do Instituto Rádio Monitor, em 1929, e com o Instituto Universal Brasileiro, em 1941 (NUNES, 1993).

Nas últimas décadas a Educação a Distância (EaD) tomou um novo impulso com o uso das tecnologias de comunicação, como o rádio e a televisão, pertinentes aos materiais impressos enviados pelo correio, favorecendo a expansão e a democratização do acesso à educação em diferentes níveis, permitindo atender à grande massa de alunos (HERMIDA; BONFIM, 2006).

A modalidade em Educação a Distância (EaD) tem um grande poder de abrangência e velocidade de execução. O processo de ensino-aprendizagem é mediado através de tecnologias, rompendo as barreiras de espaço e tempo, desta forma exigido novas posturas de todos os que estão envolvidos neste processo educacional.

Segundo Arafeh (2010 *apud* TAVARES; GONÇALVES 2012, p. 10), “a Educação a Distância EaD abrange todas as novas tecnologias, pedagogias, estilos de aprendizagem e habilidades, possibilitando a aprendizagem dentro e fora dos tradicionais ambientes educacionais”. Para Carneiro (2012), a Educação a Distância (EaD) já corresponde a 14,6% das matrículas de graduação no ensino superior no Brasil, a partir dos dados disponíveis pelo Censo da Educação Superior do ano de 2010. De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), 74% (setenta e quatro por cento) das matrículas estão concentradas nas instituições privadas, mas houve um acréscimo de 12% (doze por cento) no número de alunos nas instituições públicas.

Este resultado está em particularidade com a instituição que a oferece. Das políticas internas e da obstinação de grupos ou setores que visualizaram a EaD como possibilidade de inovação dos processos de ensino aprendizagem e democratização de oportunidades educacionais (VILARINHO; PAULINHO *apud* TAVARES; GONÇALVES 2012, p. 12)

A modalidade de educação a distância está se transformando, saindo de uma modalidade complementar ou especial para casos específicos, ou seja, para uma mudança profunda no ensino superior como um todo (TAVARES; GONÇALVES 2012). Para Moran (2010) desde o ano de 2003 a educação a distância no país teve um aumento significativo no número de matrículas, se tornando até maior do que o ensino presencial e tem sido usada como uma ferramenta de inclusão no ensino superior. Neste cenário, a Educação a Distância (EAD) possibilita disponibilizar a educação superior em locais que não possuíam sequer as instituições de ensino tradicionais. Apresentando-se, como um elemento importante, não apenas para atender as pendências pontuais, mas que atenda principalmente aos cursos de graduação e pós- graduação (TAVARES; GONÇALVES 2012).

1.1 GESTÃO EM EAD E PLANEJAMENTO

Uma boa gestão decorrente de um bom planejamento da EAD, são fundamentos essenciais para a efetivação de um bom trabalho. Dentre os principais elementos devem estar presentes continuamente o acompanhamento e a supervisão da aprendizagem com todos os envolvidos. Contudo este processo torna-se complexo e ao mesmo tempo contraditório, pois as instituições educacionais acham que sua única função educacional é a mera reprodução do conteúdo. Desta forma a gestão de cursos é considerada um fator importante para que o ensino seja ofertado de forma eficiente e eficaz.

A gestão na EAD caracteriza-se pelas estruturas de logística e pedagógica do curso. Também levando em conta a metodologia, o material e a tecnologia de comunicação a serem utilizados, bem como pela avaliação da aprendizagem do aluno. Além destes aspectos, geralmente na gestão da educação, particularmente, na gestão da EAD estão as decisões de planejar, organizar, dirigir e controlar, e recursos (AMARAL, 2011 *apud* TAVARES; GONÇALVES 2012, p. 15).

A dimensão conceitual do planejamento, na qual se estabelece a definição da natureza, do nível e do alcance do curso, ocorrem dentro do contexto de seus objetivos, valores e filosofias de aprendizagem e de educação. É através deste, que são discutidas e descritas as concepções da instituição com relação ao mundo, à sociedade, à educação, à aprendizagem, ao currículo da pessoa que almeja formar. Esta identificação conceitual forma as bases filosóficas e pedagógicas do planejamento (JUNGES;

POVALUK;SANTOS, 2009). O planejamento em Educação a Distância (EAD) é um processo multidisciplinar e coeso de todos os atores envolvidos no processo. Constitui também como um ato político, pois se propõe a objetivar e efetuar mudanças no contexto educacional.

A conjuntura global deve ser levada em consideração para planejar a Educação a Distância (EAD), principalmente se relacionada ao perfil do público a ser atendido, os objetivos estabelecidos e as condições concretas de oferta, ou seja, quais tecnologias estão disponíveis e se há ou não a necessidade de capacitação prévia do público alvo para o uso destas tecnologias. A gestão deve ter uma preocupação maior com os recursos tecnológicos disponíveis, sendo este um fator fundamental para o sucesso da modalidade.

Percebemos que a dimensão conceitual, enquanto parte fundante de um curso de Educação a Distância (EAD), revela-se na compreensão da relação entre a construção da pergunta e a resposta a ser dada através da operacionalização do curso, podendo ser elucidada em dois níveis: nível técnico-relacionado à tecnologia mediadora, material didático, tutoria; comunicação, avaliação; e nível teórico-metodológico: quanto à articulação do todo com as partes, pretensões críticas, teoria priorizada, autores selecionados, opção epistemológica e concepção de homem, educação e de realidade (JUNGES; POVALUK; SANTOS, 2009).

Na concepção e operacionalização dos cursos de Educação a Distância (EAD) há sensíveis diferenças entre as instituições públicas que, normalmente, tendem a criar projetos que se inserem em uma política nacional de educação de médio ou longo prazo, enquanto organizações particulares se voltam, prioritariamente, para as necessidades de segmentos de mercados específicos, que exigem uma resposta mais rápida às suas demandas (ARNOLD, 2003). Ressalta-se que um curso de EAD pode assumir uma diversidade de configurações, conforme o perfil de atuação da Instituição.

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor efetivação dos resultados foram analisados todos os trabalhos publicados em sites e revistas científicas especializadas, onde foram contextualizados seus principais resultados relacionados a gestão em EAD. Do total dos estudos incluídos nesta pesquisa, representou a maior parte dos trabalhos publicados o seu interesse pela Educação a Distância (EAD), sua forma de planejamento, controle, organização e direção. Todos os resultados aqui apresentados foram baseados em pesquisas bibliográficas.

O artigo intitulado em Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos faz uma análise dos elementos de gestão em cursos em Educação a Distância - EAD vi Internet. Para isso, identificaram-se os elementos de gestão com base nos Fatores Críticos de Sucesso - FCS e na Visão Baseados em Recursos - RBV; verificaram os recursos e como ocorre o gerenciamento destes e, por fim, propuseram os elementos para apoiar o processo de gestão. A metodologia da pesquisa e o estudo de caso foram baseados no curso de graduação em Administração a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS onde o protocolo do estudo de caso foi validado por especialistas em EAD. Com o auxílio da RBV, os resultados obtidos a partir deste caso destacaram que alguns FCS estão relacionados com os elementos de gestão.

Para atingir seus objetivos, foi feita a estruturação e validação do protocolo de estudo de caso, com especialistas em EAD e a partir de um estudo de caso, sendo este o Curso de Graduação em Administração a Distância na EA/UFRGS. Neste estudo de caso foram entrevistadas duas coordenadoras do curso de graduação em administração a distância da EA/UFRGS: Professora Coordenadora do Curso e Coordenadora Gerente do Curso. Estas integram a equipe gestora do curso, e isto se deu por um convite feito pelo diretor da Escola de Administração, onde ambas atuam na coordenação desde 2006, ano em que ocorreu a implementação do curso (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009).

Neste estudo, observou-se que existe uma preocupação em disponibilizar aos alunos do curso a distância o mesmo nível de qualificação que o curso presencial. Os FCS relacionados com o elemento qualidade destacam-se: a qualidade de conteúdo, o nível de formação do professor, o envolvimento dos atores no processo de ensino-aprendizagem e a implementação do curso.

Identificou-se que a qualidade é centrada muito no corpo docente e nos tutores que estão envolvidos no curso. Os aspectos associados ao FCS de implementação do curso se referem à credibilidade dos professores e adesão destes na utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, a aceitabilidade do curso pelos alunos, e a disponibilização de serviços de apoio aos alunos.

No elemento gestão do curso, o FCS diz respeito à sistemática de acompanhamento pedagógico, inclui a seleção dos professores, a elaboração dos planos de ensino e a capacitação dos atores envolvidos no curso. Observa-se que no gerenciamento desta sistemática são considerados os aspectos vinculados ao perfil dos alunos e a busca e a manutenção da qualidade. Outro FCS é a alocação dos recursos, visto que existe um

orçamento pré-aprovado, sendo estipulado um valor por aluno/ano. No início do curso, foi necessário equipar todos os pólos, sendo destinado cerca de 30% do orçamento, mas hoje, não chega a 1%, ou seja, apenas para a manutenção dos equipamentos.

No elemento infra-estrutura virtual, o FCS refere-se à manutenção do AVA, visto que neste surge alguns problemas que são apresentados à equipe responsável para buscar soluções. Já em relação à infra-estrutura presencial, o FCS é o local dos pólos, e conseqüentemente os equipamentos necessários para a realização de atividades presenciais. A aquisição de equipamento se dá sob a demanda e também por novas tecnologias que vão surgindo no mercado (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009).

Conforme os resultados obtidos no artigo aqui retratado, conclui-se que os gestores precisam desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem gerenciados para melhor uso dos recursos disponíveis a fim de evitar falhas no processo de gerenciamento dos cursos. Também é preciso compreender o contexto no qual a gestão será feita, a fim de definir parâmetros de qualidade e estipular critérios para alocação e gerenciamento dos recursos de acordo com as demandas necessárias, tanto nas fases de desenvolvimento quanto na implementação dos cursos.

Conforme Eliasquevisci e Pardo Junior (2008) um sistema de educação a distância - SEAD consiste, de todos os componentes do processo que o formam, abrangendo aprendizagem, ensino, comunicação, design, gerenciamento e mesmo alguns não tão óbvios como história e filosofia institucional. Um sistema pode ser o processo de Educação a Distância- EaD de uma instituição, um programa, uma unidade, um consórcio ou somente um curso a distância.

Durante o processo de implantação de SEADs, alguns questionamentos antigos, aparentemente já respondidos, ainda podem vir à tona dependendo do perfil do planejador: i) quais são os elementos que se precisa considerar em projetos de EaD? ii) quais são os fatores que colocam em risco a implantação? iii) quais são os diversos entendimentos que se têm do assunto? iv) qual é o tamanho da demanda? v) que meios utilizar? vi) qual o papel dos governantes? vii) quais são as expectativas concernentes aos resultados? Essas perguntas, quando extrapoladas para um futuro que não é conhecido, acabam por gerar incertezas no processo (ELIASQUEVISCÍ; PRADO JUNIOR, 2008, p. 313). Causas dessas incertezas estão na variabilidade do sistema e no desconhecimento de alguns dos mecanismos de interconexões entre os componentes de um sistema de EaD. Existem também as incertezas relacionadas aos objetivos da EaD e suas possíveis contribuições. A EaD pode, então, ser retratada como uma modalidade educativa que traz consigo dúvidas e incertezas.

O insucesso de programas muitas vezes bem intencionados pode proceder do fato de não terem sido consideradas as incertezas que permeiam o processo (divergências de

opinião, juízos de valor, entre outros). Essas contradições se justificam pelos diferentes comportamentos dos participantes e interessados, que acabam por influenciar o rumo tomado pelos projetos.

Segundo o autor Eliasquevisci (2008), os projetos de educação vem sofrendo desgastes ocasionados pelas adesões arriscadas e sem uma avaliação fidedigna que permita estabelecer prioridades na viabilização de planejamento para a implantação da modalidade.

Quanto à gestão de tutoria, o artigo gestão de tutoria: o papel de supervisor de tutoria retrata sobre a importância do supervisor de tutoria na melhoria da qualidade entre tutores, alunos e gestores [...]. Um curso a distância deve possuir, além da tecnologia de informação e comunicação, um acompanhamento constante de tutores presenciais e a distância, professores, e demais agentes do curso, como, por exemplo, seus gestores. Deve-se ver o processo de educação a distância de forma sistêmica, onde todas as partes estão integradas (NUNES *et al*, 2010).

Para os autores do artigo, o Supervisor de Tutoria situa-se na própria instituição de ensino ofertante do curso, sendo responsável pela orientação, acompanhamento e avaliação dos tutores à distância e presencial, bem como do funcionamento do curso. Ressalta-se que o Supervisor de Tutoria desempenha atividade de cunho administrativo, e não pedagógico. Esta é de responsabilidade do tutor a distância e do docente responsável pela disciplina ofertada.

A gestão de um curso a distância não é tarefa fácil para quem deseja desempenhar um bom trabalho. Para que esta modalidade tenha qualidade faz-se necessário apresentar uma organização eficiente, como uma equipe multidisciplinar com profissionais qualificados para atuar. Conforme os resultados expostos no artigo constatou-se o Supervisor de Tutoria como uma função gerencial de significativa importância para o funcionamento do curso, exercendo atividades como: contato com os polos de ensino, elaboração de relatórios, planejamento do calendário acadêmico, controle de desempenho dos estudantes e tutores a distância, comunicação entre os agentes e, auxílio no planejamento e desenvolvimento das aulas (NUNES *et al*, 2010).

Outras atribuições relevantes foram as rotinas, tendo em vista que a produção de materiais é tarefa complexa que requer monitoramento em todas as fases do processo, ou seja, desde o início da sua produção até a finalização, pois estes consistem na distribuição equilibrada da quantidade e da complexidade dos conteúdos ao longo de um período

determinado. Esses conteúdos estão relacionados a produção de materiais impressos e digitais, produção de vídeoaulas e teleaulas e produção de conteúdos didáticos digitais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento da modalidade de ensino em EaD no cenário educacional brasileiro, muitas discussões surgiram sobre os aspectos relacionados a gestão, organização e planejamento em EaD, considerando-se pela pretensa novidade que ela representa que, na verdade, tem produzido um enorme esvaziamento dos currículos. Isso mostra como os valores e interesses da burguesia são disseminados no plano social por meio da proposta de educação a distância (EaD), como uma proposta sedutora, moderna, transformando as categorias como qualidade, educação e formação em conceitos abstratos e concepções mecanicistas, negligenciando a formação dos cidadãos.

O artigo em questão buscou através de uma pesquisa bibliográfica integrativa mostrar resultados de pesquisas relacionadas à temática em questão. Foram percorridos resultados de artigos que trabalharam sobre a gestão em EaD, planejamento de sistemas, gestão e supervisão de tutoria e gestão de processo de produção de material didático. Cada artigo trouxe uma particularidade referente aos seus resultados, todos buscando melhorar sua forma de trabalho, além da exposição de seus métodos.

Trabalhar com a modalidade EaD traz consigo diversas complexidades, pois está amplamente disseminada na Educação Superior, pois atende a um público-alvo cada vez mais exigente e desta forma, a uma sociedade complexa, pois nela, está inserida pessoas com diversas formas de pensamento. Porém, não dá para negar que, o discurso da modernidade em torno da formação profissional envolvendo os trabalhadores, se dá com base na lógica do capital e de sua busca por acumulação e reprodução.

Para que esta modalidade possa atingir um patamar de qualidade requer, além de uma proposta que caminhe na contramão dos interesses da burguesia e o reforço ao seu plano ideológico, retirando da classe trabalhadora, seus direitos à luta de classe no contexto social, formação profissional e da cidadania, redução das desigualdades sociais e financeiras, visando à melhoria da qualidade e da dignidade de vida. Somente assim, pode-se pensar na possibilidade de uma gestão, em que as questões pedagógicas, os recursos didáticos utilizados sejam, de fato, de qualidade e o planejamento educacional atenda à realidade dos cursistas e suas necessidades reais.

A título de conclusão, a Educação à Distância – EaD, não é uma novidade, na verdade, ela surgiu no Brasil por volta de 1904, dividida em quatro fases: o ensino por correspondência, via rádio, via televisão e o ensino com o apoio da informática para a solução de diversos problemas educacionais, tornando assim, uma prática comum na contemporaneidade (BELLONI, 2006). Neste caso, a Educação a Distância (EaD) tende a ser um elemento regular dos sistemas educativos, assumindo assim, uma crescente importância na educação da população adulta, expandindo sua oferta de serviços, ampliando o número de estudantes em formação inicial e criando novas ofertas de formação continuada.

Com isso, cabe-nos questionar sobre o papel do professor nesse processo, o respeito e a valorização profissional dos docentes, os direitos trabalhistas, a formação da cidadania dos estudantes dessa modalidade, a humanização das pessoas e a redução da desqualificação da educação, dentre outras.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Carina. **GESTÃO EM EAD: aspectos didático-pedagógicos e administrativos**. Diretoria de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2012.
- AMARAL, R. C. B. M. **A Gestão das Práticas Pedagógicas na EAD: Construção do Material Didático, Mídias Integradas e Conteúdos Educacionais, como Elementos Centrais de Apoio ao Aluno**, 2011. Disponível em: <http://www.faculdadesignorelli.com.br/docs/Revista_Signorelli_2.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2019.
- ARNOLD, Stela Beatris Tôrres. Planejamento em educação a distância. In: GIUSTA, A. da S.; FRANCO, I. M. (Org.) **Educação a distância: uma articulação entre teoria e prática**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003. P.177-200.
- DIAS, R.A.; LEITE, L.S. **Educação a Distância: da legislação ao pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- ELIASQUEVICI, M. K.; PRADO JUNIOR, A.C. **O papel da incerteza no planejamento de sistemas de educação a distância**. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ep/v34n2/07.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.
- HERMIDA, J.F.; BONFIM, R.S. **A educação à distância: história, concepções e perspectivas**. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/revis/Especial/Final/art11_22e.pdf>. Acesso em 10 jul. 2019.
- JUNGLE, K.S.; POVALUK, M.; SANTOS, V.S. **o planejamento como elemento norteador da Qualidade do processo de ensino e aprendizagem na Educação a distância**. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2977_1395.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- LIMA, A.A; SANTOS, S.C.A. **Gestão do processo de produção de materiais didáticos para EaD**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/401e.pdf>>. Acesso em: 25 Ago. 2019.

- MATTA, Alfredo Eurico Rodrigues. Comunidades em rede de computadores: abordagem para a Educação a Distância - EAD acessível a todos. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**- São Paulo, Abril 2003.
- MORAN, J.M. O ensino superior a distância no Brasil. **Rev Educação & Linguagem** V. 12- N. 19-17-35, Jan.-Jun. 2009.
- NUNES, T.S. et al. **Gestão de tutoria**: o papel do Supervisor de Tutoria. Disponível em:<seer.ufrgs.br/renote/article/download/15195/8960>. Acesso em: 15 Out. 2014.
- NUNES, Ivônio Barros. Noções de educação à distância. **Revista educação à distância**. Vols.3, 4 e 5. Brasília: INED, dez/1993 a abril/1994.
- RETAMAL, D.R.C.; BEHAR, P.A.; MAÇADA, A.C.G. **Elementos de Gestão para Educação a Distância**: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão BasEaDa em Recurso. Disponível em:<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/.000727582.pdf?..>>. Acesso em: 10 jul. 2019.
- TAVARES, T. L; GONÇALVES, A.L. **Gestão da EAD no Brasil**: desafio ou Oportunidade? Disponível em:<sistemas3.sEaD.ufscar.br/ojs/Trabalhos/194-1043-1-ED.pdf>. Acesso em: 13 Jul. 2019.