

## **GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): UMA SIGNIFICAÇÃO A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**

Fernanda da Silva Momo, UFRGS, fernandamomo@yahoo.com.br  
Ariel Behr, UFRGS, ariel.behr@ufrgs.br  
Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**RESUMO.** No contexto da Educação a Distância (EaD), desenvolveu-se o presente estudo com o intuito de identificar evidências de Gestão EaD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com base em revisão bibliográfica e busca documental. Para tanto, foi realizada uma coleta de informações referentes à EaD na UFRGS, categorizadas em legislação, notícias, relatórios de gestão. Os dados foram analisados na perspectiva do modelo de Gestão da EaD proposto. No modelo de Gestão da EaD propõem-se a existência de três perspectivas, sendo elas: Gestão Administrativa, Estrutural e Ensino/Aprendizagem. Sendo assim, concluiu-se que é possível identificar nas análises realizadas a existência de uma integração nas perspectivas propostas no modelo, ressaltando, portanto, a interdependência entre essas perspectivas.

**Palavras-chave:** Educação a distância. Gestão. Modelos.

**ABSTRACT.** In E-learning context, this study was developed in order to identify evidences of Learning Management at the Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) based on literature review and documental search. For this purpose, a collection of information relevant to E-learning at UFRGS, categorized in legislation, news, management reports and data were analyzed from the perspective of the management model of the E-learning. In the E-learning management model we propose the existence of three perspectives, being them: Administrative, Structural, Teaching/Learning. Thus, from the present study, it was concluded that it is possible to identify in the carried out analyses the existence of an integration in the proposed perspective in the model, emphasizing therefore the interdependence between these perspectives.

**Keywords:** Distance learning. Management. Models.

---

Submetido em 05 de dezembro de 2015.  
Aceito para publicação em 20 de abril de 2016.

### **POLÍTICA DE ACESSO LIVRE**

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona sua democratização.

## 1. INTRODUÇÃO

O moderno cenário organizacional caracteriza-se pela existência de uma cultura multitarefas, exigências relacionadas a resultados; sendo esses perfis apoiados, em sua maioria, pelo uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) (CORSO; FREITAS; BEHR, 2013). O uso das TIC não apenas auxilia na caracterização de um novo cenário organizacional como também suporta mudanças no cenário educacional à medida que gradativamente transformaram-se em frequentes mediadores do processo de aprendizado (FIDALGO; FIDALGO, 2008).

Apoiada nesse contexto social é possível observar o crescimento na oferta de cursos diversos na modalidade de ensino à distância (ABED, 2013). Portanto, observa-se que a Educação a distância (EaD) se insere de maneira explícita e crescente no atual estilo de vida da sociedade. Entretanto, apesar da grande disseminação e aderência a essa modalidade de ensino estar ocorrendo de forma mais expressiva atualmente, ressalta-se que a EaD possui sua origem na idade da escrita e; portanto não teve início com o invento da internet e suas metodologias de ensino não se restringem à web (MAIA; MATAR, 2008; MOORE; KEARSLEY, 2011).

Sendo assim, a EaD, sendo associada ao uso de TIC na mediação do processo educacional, pode ser entendida, segundo Behr (2014, p.21) como “a modalidade de ensino onde é possível que professores e alunos não estejam presentes no mesmo lugar ao mesmo tempo, mas que ainda assim promovam um processo educacional”. Complementarmente, é possível compreender a educação a distância como uma modalidade de ensino democrática à medida que possibilita alcançar um grande número de pessoas e alcançar pessoas que possuem limitações de tempo e espaço (ALVES, 2011).

A modalidade de educação a distância ao possibilitar a flexibilidade nas variáveis educacionais tempo e espaço na prática de ensino e aprendizagem torna ainda mais evidente a necessidade da presença da gestão para tornar a execução dos cursos eficaz. A gestão possibilita aos gestores e agentes envolvidos com a gestão dos cursos de EaD conhecerem, controlarem e administrarem da melhor forma seus recursos e produtos/serviços. De maneira a corroborar com o entendimento de gestão EaD, Pereira conceitua a gestão empresarial, no contexto sendo entendida como gestão educacional, como ação responsável

pela dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela definição de seus objetivos. [...] é responsável pela eficácia do sistema empresa. (PEREIRA, 2015, p.57).

Dessa forma, a interação com a temática da Educação a Distância motivou a realização desta pesquisa que busca a resposta ao seguinte questionamento: Como é possível significar a Gestão da EaD a partir das práticas de gestão da EaD percebidas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)?

Portanto, almeja-se a partir de presente estudo identificar evidências de Gestão EaD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com fins de ilustrar o significado do termo “Gestão da EAD”. A fim de operacionalizar tal objetivo, realizou-

se uma pesquisa com dados documentais, de maneira a ressaltar aspectos da gestão dessa modalidade de ensino já adotados pela UFRGS.

Assim, este estudo estrutura-se trazendo a presente introdução e, em seguida, na seção 2, o referencial teórico trazendo conceitos relacionados à EaD e à Gestão da EaD. Na seção 3 é apresentado o modelo de pesquisa com as perspectivas da Gestão da EaD, na seção 4 são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Na sequência, a seção 5 apresenta a análise e discussão dos resultados e, por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais.

## **2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E GESTÃO DA EAD**

No presente capítulo busca-se situar a temática abordada pela pesquisa que é a Gestão da EaD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Para tanto, inicia-se com explanando sobre o que é a EaD e contextualizando o seu histórico e, posteriormente, situa-se a modalidade de educação a distância na UFRGS. Após essa abordagem, aborda-se a conceituação de Gestão de forma integrada ao processo de Gestão da EaD.

### **2.1 A Modalidade de Educação a Distância (EaD)**

A Educação a Distância pode ser conceituada, conforme Maia e Mattar (2007, p. 6), como “uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação”. Corroborando com esses autores, Heedy e Uribe apresentam uma definição que ressalta que os fatores chaves da EaD como tempo, espaço, ocupação não devem ser condicionadores do processo fim, ou seja, conforme Heedy e Uribe (2008, p.8, tradução nossa), a Educação a Distância pode ser definida como “uma modalidade de ensino que também pode ser considerada como uma estratégia educacional que permite que os fatores de espaço, tempo, ocupação ou nível de participantes; não condicionem o processo de ensino-aprendizagem”.

Dessa forma é possível compreender, conforme Roffe (2009, p. 138, tradução nossa), que a EaD pressupõe a busca pela “melhoria no desempenho humano através do aprendizado apoiado por tecnologia, e oferece um valor mais personalizado do que apenas o inserção e aplicação de um computador para os processos de comunicação, os dados coleta, manipulação de banco de dados, armazenamento de informações e apresentação”. Portanto, a Educação a Distância pode ser entendida como uma modalidade de ensino e aprendizagem em que os agentes do processo educativo não precisam ocupar/utilizar o mesmo tempo e espaço para que ocorra a sua finalidade que é o aprendizado.

A partir do cerne da Educação à Distância, que é a independência dos agentes do processo educativo na ótica do tempo e espaço e do uso das tecnologias a serviço desse processo, é possível ser induzido a pensar na EaD como uma modalidade de ensino recente. Entretanto, desde a invenção da escrita, segundo Maia e Mattar (2007), a comunicação torna-se independente das variáveis tempo e espaço; dessa forma, explicitam que há autores que consideram cartas de Platão e as Epístolas de São Paulo como início da EaD, enquanto há outros que defendem que seu surgimento ocorreu com a invenção da imprensa.

A partir da invenção da escrita, a comunicação liberta-se no tempo e no espaço. Com a escrita, não é mais necessário que as pessoas estejam presentes, no mesmo momento e local, para que haja comunicação. [...] Alguns autores consideram as cartas de Platão e as Epístolas de São Paulo exemplos iniciais e isolados de exercícios de educação a distância. Outros defendem que a educação a distância tornou-se possível apenas com a invenção da imprensa, no século XV. A escrita, inicialmente, possibilitou que pessoas separadas geograficamente se comunicassem e documentassem informações, obras e registros. A invenção de Gutenberg, por sua vez, facilitou esse processo, permitindo que as ideias fossem compartilhadas e transmitidas a um número maior de pessoas, o que intensificou os debates, a produção e a reprodução do conhecimento. (MAIA; MATTAR, 2007, p. 21).

Nesse sentido é possível entender que a origem da EaD não é um dado certo, mas sabe-se que não é uma modalidade de ensino recente. Entretanto, há um consenso de que o crescimento efetivo ocorreu no século XIX, quando o contexto histórico era caracterizado pelo desenvolvimento de meios de transporte e avanço tecnologia (MAIA; MATTAR, 2007; SILVA, 2013). Portanto, o contexto histórico e econômico teve grande influência para a consolidação da EaD. Os autores Moore e Kearsley (2007), explicitam que nesse processo de maturação da EaD houve, até agora, cinco gerações de Educação à Distância que estão estritamente relacionados com o meio utilizado para a ocorrência da EaD. A primeira geração é denominada de “Correspondência”, seguida da “Transmissão por rádio e televisão”. A terceira geração é “Universidades abertas”, posteriormente há a geração “Teleconferência” e a última “Internet/web”.

Ao comparar o desenvolvimento da EaD no Brasil com a experiência mundial é possível identificar algumas diferenças. Dentre essas especificações do desenvolvimento dessa modalidade de ensino no contexto brasileiro é possível destacar a demora pela aderência à experiência das universidades abertas que são um exemplo de consolidação da EaD. A Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi “criada em 2005 e oficializado pelo Decreto n. 5.800 de 8 de junho de 2006 como um consórcio de Instituições Públicas de Ensino Superior, Estados e Municípios, coordenado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação” (MAIA; MATTAR, 2007, p. 43) e almeja oferecer conhecimento a locais de difícil acesso, aumentar a igualdade na oferta de ensino superior no Brasil (BRASIL<sup>1</sup>, 2006).

Em um primeiro momento, a EaD brasileira segue o movimento internacional, com a oferta de cursos por correspondência. Entretanto, mídias como rádio e televisão serão exploradas com bastante sucesso em nosso país, por meio de soluções específicas e muitas vezes criativas, antes da introdução da Internet. Além disso, no Brasil, a experiência das universidades abertas é retardada praticamente até hoje, com a recente criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB). (MAIA; MATTAR, 2007, p. 23).

Dessa forma, o processo evolutivo da Educação à Distância é altamente correlacionado com o contexto histórico e recursos disponíveis para a execução de cursos nessa modalidade. Sendo assim, o avanço da tecnologia impulsionou de forma expressiva a consolidação dessa modalidade de ensino. No Brasil, a iniciativa da criação da UAB pode ser visualizada como uma importante ação legislativa à medida

que contribui para a formalização de uma tradição nesse modal de ensino na realidade brasileira.

O início do desenvolvimento da Educação a Distância na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) ocorreu de forma descentralizada; sendo assim, de forma autônoma, as Unidades Acadêmicas desenvolviam seus projetos de pesquisa em suas áreas de interesse. A necessidade de uma maior articulação entre os interessados na EaD foi evidenciada, em 1998, com a realização de reuniões ensejadas pelas Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD) e de Pós-Graduação (PROPG) da UFRGS. A partir desse cenário ocorreu a criação do Fórum EaD com o intuito de discutir assuntos relativos à modalidade de educação a distância e sua consolidação na universidade (UFRGS, 2015).

O Fórum EaD foi um propulsor da EaD na UFRGS à medida que incentivou a Reitoria da UFRGS, a partir da Portaria n. 3658 de 31/12/1998, a aplicar recursos advindos da oferta de cursos de pós-graduação no fomento do desenvolvimento de materiais para a EaD. Em 2000 e 2001 houve o lançamento do EDITAL UFRGS EaD que objetivava o fomento da EaD. Dessa forma, todas as ações incentivadas por esse fórum auxiliaram na consolidação da Educação a Distância de tal forma que a periodicidade desse fórum passou a ser mensal e ressaltou a necessidade de institucionalização da EaD na UFRGS. A partir dessa necessidade apresentada pela UFRGS com relação a essa modalidade de ensino, foi criado um grupo de trabalho com a finalidade de discutir aspectos tecnológicos e políticos para o desenvolvimento da EaD na UFRGS (UFRGS, 2015).

Dessa forma, todo o processo ocorrido na UFRGS culminou na criação, em 2002, da Secretaria de Educação a Distância (SEAD) que passou a coordenar o Fórum EaD e as ações relativas a modalidade de educação a distância na UFRGS.

Com o incentivo ao uso das novas tecnologias na educação universitária, a sugestão de criar um órgão administrativo foi rapidamente aceita. Assim, em agosto de 2002, é criada a Secretaria de Educação a Distância (SEAD), através da Portaria n° 2975, como órgão integrante da Administração Central da UFRGS, com status de pró-reitoria. O Fórum EaD passou a ser coordenado pela SEAD, tornando-se mais relevante uma vez que se constitui no principal órgão de consulta da Secretaria para as decisões a serem tomadas. A criação de um órgão diretamente vinculado à Administração Central reafirmou a estrutura organizacional descentralizada das ações de EaD na UFRGS. Com a articulação alcançada através da SEAD, o Fórum EaD se fortaleceu, tornando-se um espaço de debates aberto a toda comunidade da UFRGS engajada com a EaD em suas mais diversas aplicações. Tem como objetivo fomentar a modalidade a distância e fornecer à SEAD subsídios para o estabelecimento das políticas institucionais, com a participação dos vários segmentos acadêmicos. (UFRGS, 2015).

A partir da criação da SEAD na UFRGS houve o fortalecimento das ações relacionadas à Educação a Distância na Universidade e lançaram-se diversos editais EaD no período de 2003 e 2013 como forma de incentivar o fomento e desenvolvimento da EaD na UFRGS. Criaram-se polos de apoios presenciais em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul e de outros estados brasileiros com laboratórios de informática, biblioteca, salas de aulas e outras infraestruturas

necessárias para dar suporte a EaD ofertada pela UFRGS. Em 2005, a SEaD promoveu o primeiro Salão de Educação a Distância em que se almejava uma maior capacitação dos envolvidos com EaD e divulgação dessa modalidade de ensino na UFRGS (UFRGS, 2015).

A partir dessa estrutura organizacional, auxiliada para criação de um Núcleo de Apoio Pedagógico a Distância (NAPEAD) em 2009 e por uma assessoria técnica e pedagógica aos cursos ofertados a distância, a UFRGS integra em sua oferta de cursos a distância o Sistema UAB, Rede Gaúcha de Educação Superior a Distância (REGESD) e o Programa de Formação Inicial para Professores em Exercício no Ensino Fundamental e Ensino Médio (Pró-Licenciatura) (UFRGS, 2015). Sendo assim, percebe-se que a UFRGS oferece, dentre outras ações, cursos e disciplinas à distância na Graduação, Pós-Graduação e Extensão, desenvolve pesquisas, fomenta o uso de ambientes virtuais e de aprendizagem de forma a integrar-se as proposições governamentais (UFRGS<sup>2</sup>, 2015).

## 2.2 A Gestão da EaD

Com a expansão da sociedade, a gestão iniciou a ser um tópico de estudos obtendo uma expressiva contribuição teórica com o advento da Revolução Industrial. Nesse sentido, destaca-se que, segundo Martins e Toschi (2012) a Revolução Industrial possibilitou um avanço no campo da administração e organização de empresas de forma a contribuir; portanto, com o sistema de gestão. Nesse contexto, pode-se entender a gestão como um processo que “orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema” (PEREIRA, 2015, p.56).

Santos (2008) corrobora com Pereira (2015) à medida que amplia o conceito de gestão com as perspectivas de planejamento, organização direção e controle. Sendo assim, gestão é o “processo integrado de consecução dos objetivos organizacionais, através das atividades de planejamento, organização, direção e controle, cujo resultado pode (e deve) ser medido através de indicadores genéricos de performance” (SANTOS, 2008, p.48). Faz-se importante ressaltar que o processo de gestão de uma entidade é solidificado por um modelo de gestão que se constitui das crenças e valores da instituição. Portanto, compreende-se que a gestão de uma instituição é influenciada por sua cultura organizacional.

O modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão, que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permeia a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão. (PADOVEZE, 2012, p.27).

A gestão é um conceito aplicável a diferentes áreas do conhecimento e organizações e, conforme onde seja aplicada seguirá o modelo de gestão em que estará inserida. Posto isso, é possível auferir que nas modalidades de ensino distintas haverá especificidades nos modelos de gestão apesar de possuírem o mesmo objetivo final que é a excelência. Assim, ao possuir uma finalidade convergida em um objetivo deve-se visualizar a gestão educativa com uma maior abrangência de forma que todo o processo de gestão esteja interligado aos valores e crenças institucionais.

[...] não podemos mais compreender o trabalho de gestão escolar apenas como aquele que controla o orçamento, mantém a disciplina, coordena professores e pessoal administrativo e garante o cumprimento dos dias letivos. Temos que pensar num modelo de administração integrado às questões pedagógicas, em que todas as ações devam focar a educação que se quer produzir na escola. (PRATA, 2010, p.3).

A essencialidade da gestão nas modalidades de ensino é notória uma vez que, segundo Yang (2010), para garantir a qualidade da EaD os agentes devem ser ativos em seus papéis, planejamento e gestão desses programas. De forma complementar, Yang (2010) destaca que o sucesso do programa está correlacionado positivamente com sua qualidade. Apoiado nesse entendimento, e compreendendo a EaD como “uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação” (MAIA; MATTAR, 2007, p.6), a gestão da EaD é compreendida nessa pesquisa como processo essencial na execução dos cursos, disciplinas e atividades de ensino ofertadas na modalidade de educação a distância.

### **3. MODELO DE ESTUDO**

Inicialmente vale ressaltar que o estudo da Gestão da Educação à Distância, da forma como está proposto nessa pesquisa envolve perspectivas que caracterizam o processo de Gestão da EaD. Por esta razão o presente capítulo traz um modelo de estudo, elaborado por Momo e Behr (2015), que será utilizado para estruturar a análise dos resultados da pesquisa documental realizada.

#### **3.1 Perspectivas da Gestão da EaD**

Ao compreender a Gestão como necessária, e como um fator de sucesso na implantação e execução de cursos na modalidade a distância (TAVARES; GONÇALVES, 2012), apresentam-se a seguir as três perspectivas identificadas por Momo e Behr (2015) para a Gestão da EaD.

##### **3.1.1 Gestão Administrativa**

A Gestão Administrativa apresenta-se como a base de uma gestão da EaD à medida que em todas as fases do processo da EaD há a necessidade do planejamento de forma que haja um alinhamento com a proposta do curso. Nessa perspectiva de gestão da EaD a Gestão Administrativa pode ser considerada “um ponto de referência institucional” (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007, p. 3). Nesse sentido o Plano Pedagógico, instrumento destacado como componente dessa perspectiva, é uma ferramenta na gestão da EaD (MILL et al, 2010).

Não se trata, portanto, apenas de infraestrutura tecnológica, declaração de princípios pedagógicos e de um local físico devidamente identificado, mas de um ponto de referência institucional que norteie e agregue os recursos de planejamento e desenvolvimento da educação a distância, com critérios claros de planejamento e gestão, bem como instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho. (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007, p. 3).

Assim, é possível compreender a perspectiva da Gestão Administrativa no contexto da EaD como correlacionada com o suporte ao funcionamento da Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem, mas voltada mais às questões burocráticas existentes na execução de cursos na modalidade de educação a distância. Dessa forma, essa perspectiva abarca temáticas de Equipe Multidisciplinares (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007); Processos de implementação da EaD dentro das instituições (SÁ; PADILHA, 2013); Definição de Papeis (GARBIN; DAINESE, 2010); Projeto Pedagógico (SILVA et al, 2011); Gestão de Pessoas (TAVARES; GONÇALVES, 2012); Gestão do Corpo Docente (FERRUGINI et al, 2013); Cultura Organizacional (MARTINS; TOSCHI, 2012).

### 3.1.2 Gestão Estrutural

A Gestão Estrutural abrange, em um sentido generalista, os aspectos voltados a parte física dos cursos de EaD. Assim, pode-se entender que nesta perspectiva a preocupação dos agentes responsáveis pela gestão é focada nas estruturas físicas como prédios, instalações, polos de apoio presencial, sistemas informáticos. Além desses objetivos, compõem o campo de interesse da Gestão Estrutural questões como condições de trabalho, estruturas de comando. Nesse sentido, pode-se vislumbrar a estrutura como “um dos principais requisitos para que o ensino a distância tenha sucesso” (MOREIRA et al, 2010, p.5).

O que está disposto aqui é que a gestão de cursos de EaD possui suas particularidades. A estrutura acerca do curso torna-se ainda mais ampla que no presencial. Há de se pensar no plano pedagógico, na infraestrutura, no recurso humano envolvido, bem como na diversidade do público-alvo. A efetividade da gestão depende dos agentes, entretanto, sem uma estrutura gerencial armada, dificilmente teremos projetos de vida continuada. (MOREIRA et al, 2010, p. 10).

Sendo assim, pode-se compreender a perspectiva da Gestão Estrutural no contexto da EaD como correlacionada com a Gestão Administrativa à medida que operacionaliza e oferece suporte as atividades dessa perspectiva como também da Gestão de Ensino Aprendizagem. Dessa forma, visualiza-se a Gestão Estrutural como um meio propulsor das questões administrativas e pedagógicas da EaD abarcando; portanto, temáticas relacionadas a condição de trabalho docente, institucionalização, sistemas informacionais (MILL; CARMO, 2012), agentes envolvidos na EaD (MOREIRA et al, 2010), materiais (FERRUGINI et al, 2013) e prédios (SILVEIRA et al, 2012).

### 3.1.3 Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem

A Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem está intrinsecamente associada ao objetivo da EaD que é a educação. Dessa forma, essa perspectiva compreende questões pedagógicas, formação dos professores e funcionários, gerenciamento do tempo e espaço na perspectiva dos professores e alunos. Na Gestão Ensino/Aprendizagem são focalizadas as figuras do aluno e do professor de forma abrangente levando em consideração, por exemplo, que o professor deve, além de conhecer os conteúdos a serem abordados, compreender os objetivos institucionais de onde está inserido como agente (GILBERTO, 2013). Assim, compreende-se que uma



boa gestão das questões relacionadas a essa perspectiva transforma em efetivo o processo de ensino e aprendizagem.

Por fim, [...] se professores, tutores e coordenação dos cursos a distância prestarem atenção às necessidades dos estudantes em relação ao tempo para execução das tarefas, à data apropriada para a sua postagem e ao atendimento aos acadêmicos, as tarefas se tornarão, no entendimento dos alunos, efetivamente um instrumento relevante no processo de ensino e aprendizagem. (QUINTANA; QUINTANA, 2012, p. 295).

Dessa forma, compreende-se a perspectiva da Gestão Ensino/Aprendizagem no contexto da EaD como complementar a perspectiva da Gestão Administrativa e Gestão Estrutural a medida que essas preocupam-se com questões de suporte a ocorrência do ensino/aprendizagem pelos alunos dessa modalidade de ensino. Assim, apoiada na Gestão Administrativa e Gestão Estrutural, entende-se que a Gestão Ensino/Aprendizagem preocupa-se com questões relacionadas à formação docente (DOURADO, 2008); atividades aos alunos (QUINTANA; QUINTANA, 2012); ensino e aprendizagem (MILL; BRITO, 2009); tempo e espaço (MILL; FIDALGO, 2009).



Figura 1 – Gestão da EAD.

Fonte: Momo; Behr (2015, p. 12).

### 3.2 Apresentação do Modelo de Gestão da EaD

Parte-se então da compreensão de que a EaD seja uma modalidade de ensino que tem a Gestão como um processo fundamental para oferta de cursos de forma eficiente. Apresenta-se um modelo de estudo (figura 1), na forma de uma matriz analítica, para uma sistematização do processo de análise composta por três pilares de

análise do processo de Gestão da EaD: Gestão Administrativa, Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem.

O modelo apresentado na Figura 1 servirá então de base para o processo de categorização e análise dos dados, que é apresentado na seção que segue.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados. Sendo assim, quanto à abordagem do problema a presente pesquisa é qualitativa, pois busca interpretar as práticas de gestão da EaD nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul de forma a compreender suas particularidades. Dessa forma, ao utilizar-se da análise qualitativa tem-se como objetivo “situações complexas ou estritamente particulares que serão abordadas em profundidade, em seus aspectos multidimensionais” (OLIVEIRA, 2011, p.82).

No que tange a tipologia quanto aos objetivos, escolheu-se a pesquisa descritiva, uma vez que se almeja descrever e interpretar os dados referentes à Gestão EaD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Assim, nessa pesquisa observar-se-ão os dados sem a interferência dos pesquisadores, buscando descobrir características, causas, relações com outros fatos relacionados a temática deste estudo (ALMEIDA, 1996). Em relação aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, optou-se pela estratégia da Pesquisa Documental a medida que as fontes de dados, informações e evidências são documentos.

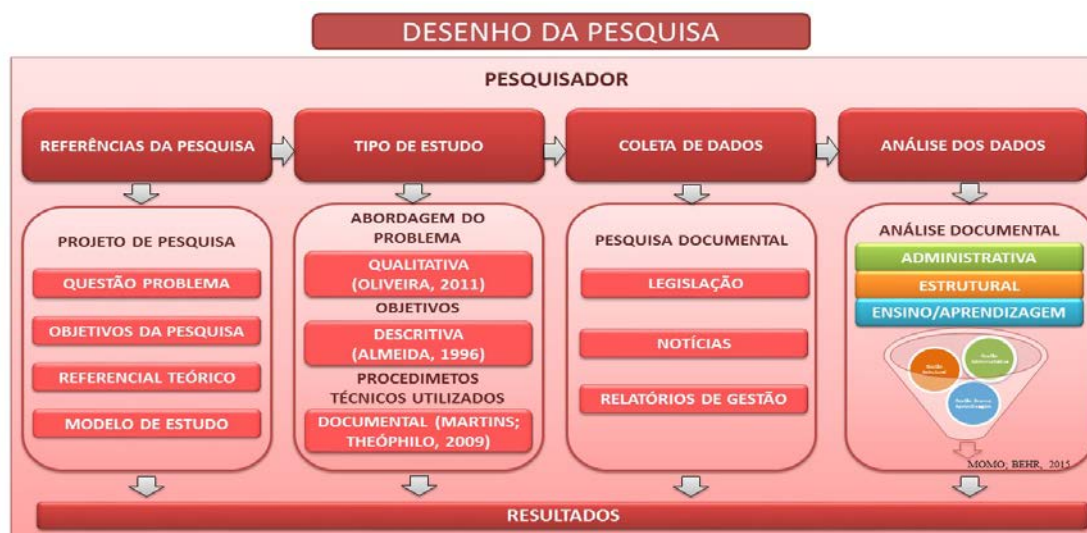


Figura 2 – Desenho da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 55), “a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa”. Portanto, após realização de uma pesquisa conceitual sobre a temática da Gestão na EaD foram selecionados os

documentos para análise. A seleção ocorreu no meio eletrônico e foram buscadas informações referentes à EaD na UFRGS e, posteriormente, foram estruturadas em arquivos de texto separando os dados em três categorias de documentos: Legislação, Notícias, Relatórios de Gestão.

Em seguida, foi realizada a análise dos dados coletados, sob a ótica da Gestão da EaD apresentada na Figura 1, utilizando análise interpretativa desses documentos, e relacionando assim a base teórica e os dados coletados. Este conjunto de procedimentos está apresentado na Figura 2.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A necessidade da Gestão da EaD é um fator importante para que sejam ofertados cursos de qualidade à comunidade acadêmica. Portanto, para que seja possível o planejamento adequado desses cursos, a UFRGS, a partir da SEaD possui uma assessoria técnica e pedagógica para os cursos ofertados nessa modalidade.

Para contribuir com a excelência dos cursos oferecidos pela SEaD, a Secretaria conta com uma assessoria técnica e pedagógica aos cursos a distância, os quais requerem um planejamento adequado desde as fases iniciais dos projetos, levando em consideração as especificidades e a normatização vigente. Do mesmo modo, realiza consultorias para os servidores que pretendem se inserir em novas atividades e propostas na área, além de responder às dúvidas a respeito de processos de EaD na Universidade. As propostas devem estar em consonância com as políticas públicas para o setor, operando em uma perspectiva de inclusão, aliando qualidade e inovação. (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA<sup>1</sup>, 2015)

Compreendendo-se a relevância da concepção de gestão na modalidade de educação a distância, analisa-se e apresenta-se os resultados das análises realizadas da Gestão da EaD sob a perspectiva do modelo proposto.

### **5.1 EaD na UFRGS sob a Ótica da Gestão Administrativa**

Na ótica da Gestão Administrativa enfoca-se a presença de um enfoque referencial de amplitude institucional (RIBEIRO; TIM; ZARO, 2007) sendo assim, o Plano Pedagógico (MILL et al, 2010) pode ser compreendido como uma ferramenta de suporte para a gestão nessa perspectiva. Portanto, a Gestão Administrativa pode ser entendida como a perspectiva da Gestão da EaD que agrega “os recursos de planejamento e desenvolvimento da educação a distância, com critérios claros de planejamento e gestão, bem como instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho” (RIBEIRO; TIM; ZARO, 2007, p. 3).

Nesse sentido, compreendendo a UFRGS como uma autarquia federal que possui seus regimentos e normativas internas e tendo obrigações legais de seguir as legislações pertinentes a área educacional, é possível observar no inciso 2 do art.32 da Portaria nº 40/2010, do Ministério da Educação, exigências para que as instituições mantenham o padrão de qualidade e as condições que possibilitaram a autorização do curso, após a obterem.

§ 2º A instituição manterá em página eletrônica própria, e também na biblioteca, para consulta dos alunos ou interessados, registro oficial

devidamente atualizado das informações referidas no § 1º, além dos seguintes elementos: I - projeto pedagógico do curso e componentes curriculares, sua duração, requisitos e critérios de avaliação; II - conjunto de normas que regem a vida acadêmica, incluídos o Estatuto ou Regimento que instruíram os pedidos de ato autorizativo junto ao MEC; III - descrição da biblioteca quanto ao seu acervo de livros e periódicos, relacionada à área do curso, política de atualização e informatização, área física disponível e formas de acesso e utilização; IV - descrição da infraestrutura física destinada ao curso, incluindo laboratórios, equipamentos instalados, infraestrutura de informática e redes de informação. (BRASIL<sup>2</sup>, 2015)

Nesse inciso fica nítida a faceta da Gestão Administrativa na Gestão da EaD, uma vez que no primeiro parágrafo há a exigência de um projeto pedagógico (SILVA et al, 2011) e no segundo parágrafo exige-se um conjunto de normas que rejam a vida acadêmica, sendo assim esse conjunto constitui um referencial institucional. Ao mesmo tempo o parágrafo três e quatro ressaltam a abrangência proposta no modelo de Gestão da EaD uma vez que demonstra o caráter integrativo entre as três segregações propostas pelo modelo, uma vez que exige o registro oficial de informações relacionadas a sua estrutura física e, portanto, objeto de interesse da Gestão Estrutural e essa dependendo de quais cursos serão oferecidos e suas respectivas estruturas educacionais necessárias.

Ao vislumbrar a Gestão Administrativa como a parte responsável pelas questões de cunho burocrático, tem-se o processo do Credenciamento de Instituição de Educação Superior como evidência dessa perspectiva da Gestão da EaD ao considerarmos esse um componente do processo de implementação da EaD dentro das instituições (SÁ; PADILHA, 2013). Assim, no art. 16 do Decreto nº 5.733/2006, descreve-se os elementos mínimos que devem conter um plano de desenvolvimento institucional. Nesse artigo, realçam-se elementos relacionados a um Plano Estratégico como missão, objetivos e metas relacionando-se assim com a ideia de referencial institucional e desenvolvimento de uma Cultura Organizacional (MARTINS; TOSCHI, 2012). Exige-se também um cronograma de implantação e desenvolvimento dos cursos denotando assim o controle e planejamento dos responsáveis pela Gestão Administrativa.

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos: I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso; II - projeto pedagógico da instituição; III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede; IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos. (BRASIL<sup>3</sup>, 2015)

Ao continuar a análise nos incisos do art.16 do Decreto nº 5.733/2006, encontram-se referências a competências da Gestão Administrativa, como Gestão de Pessoas (TAVARES; GONÇARLVES, 2012), Gestão do Corpo Docente (FERRUGINI et al, 2013), Definição de Papeis (GARBIN; DAINESE, 2010); Equipe Multidisciplinares (RIBEIRO; TIM; ZARO, 2007). Essas competências são percebidas à medida que se exige a existência de uma organização administrativa da instituição de ensino de forma que haja critérios na seleção do corpo docente, plano de carreira e na articulação se uma participação de alunos e professores nos órgãos responsáveis pelos assuntos acadêmicos.

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos. (BRASIL<sup>3</sup>, 2015)

Outra prática de Gestão da EaD desenvolvida pela UFRGS que evidencia a questão da necessidade do envolvimento de Equipes Multidisciplinares (RIBEIRO; TIM; ZARO, 2007) na Gestão Administrativa é o Fórum EaD Presencial. Nesse fórum o objetivo é a troca de informações entre toda a comunidade da UFRGS envolvida com EaD de forma a fornecer uma base para o estabelecimento de políticas institucionais.

**Sobre o Fórum EaD Presencial:** O Fórum EaD Presencial, realizado pela SEaD, é um espaço de debates aberto a toda comunidade da UFRGS engajada com a EaD em suas mais diversas aplicações. Os fóruns têm como objetivo principal fomentar a EaD e fornecer à SEaD subsídios para o estabelecimento das políticas institucionais, com a participação dos diversos segmentos acadêmicos. (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA<sup>2</sup>, 2015)

Dessa forma, a Gestão Administrativa apresenta-se como integrante da Gestão EaD, sendo responsável pela articulação das exigências de cunho normativos e institucionais a fim de que seja possível o bom funcionamento dos cursos ofertados na modalidade a distância. Portanto, reitera-se a partir das análises realizadas o cunho integrativo do modelo de Gestão da EaD proposto, uma vez que para uma eficiente Gestão Administrativa é necessária uma cultura organizacional propícia a multidisciplinariedade e integração com a Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem.

## 5.2 EaD na UFRGS sob a Ótica da Gestão Estrutural

A Gestão Estrutural engloba questões de estruturas físicas como prédios, instalações, polos de apoio presencial e também gere a temática de proporcionar a todos boas condições de trabalho. Portanto, além de toda estrutura burocrática enfocada pela Gestão Administrativa, deve-se pensar na infraestrutura do curso. Sendo assim, pode-se vislumbrar a Gestão Estrutural como um meio propulsor das questões administrativas e pedagógicas da EaD.

Dessa forma, a UFRGS apresenta-se como uma universidade possuidora de uma estrutura física a medida que oferta cursos de graduação e pós-graduação na modalidade presencial, mesmo assim, compreende-se que na modalidade EaD há a exigência de estruturas físicas e tecnológicas específicas. No art. 10 do Decreto nº 5.622/2005, ressalta-se essa necessidade de uma boa infraestrutura para a oferta de cursos e programas a distância para a educação superior. Nesse mesmo artigo, no inciso 7, observa-se a exigência da existência de agentes envolvidos na EaD (MOREIRA et al, 2010), sistemas informacionais (MILL; CARMO, 2012), prédios (SILVEIRA et al, 2012).

§ 7º [...] pretenderem oferecer cursos superiores a distância devem ser previamente credenciadas pelo sistema federal, informando os pólos de apoio presencial que integrarão sua estrutura, com a demonstração de suficiência da estrutura física, tecnológica e de recursos humanos. (BRASIL<sup>4</sup>, 2015)

Ao analisar-se a Instrução Normativa nº 1 do SERES/MEC, que dispõe sobre os “procedimentos de fluxo de processos de regulação de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos na modalidade EaD, destacando sobre os Polos” (BRASIL<sup>5</sup>, 2015), fica nítida o enfoque da Gestão Estrutural a medida que se aborda questões de condições de trabalho, sistemas informacionais (MILL; CARMO, 2012), materiais (FERRUGINI et al, 2013), prédios (SILVERIA et al, 2012).

Art. 1º Os polos de apoio presencial, enquanto unidades operacionais para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância, vinculados a uma instituição de educação superior, devem ser avaliados, para fins de regulação, sob a visão global de uma estrutura que atende a vários cursos na modalidade de Educação a Distância - EaD da instituição, num dado município.

Art. 2º A avaliação de cada polo deverá oferecer subsídios à regulação quanto à suficiência da infraestrutura tecnológica, pedagógica e administrativa, corpo social e acessibilidade para todos os cursos na modalidade EaD, ofertados pela instituição naquela unidade operacional. (BRASIL<sup>5</sup>, 2015)

Complementarmente, no art. 4 da Lei 10.861/2004 que instituí o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior destaca que a “avaliação dos cursos de graduação tem por principal objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica” (BRASIL<sup>6</sup>, 2015). Assim, é notória a associação entre a Gestão Estrutural com a Gestão Administrativa e Gestão Ensino/Aprendizagem para o funcionamento de um curso na modalidade a distância.

### **5.3 EaD na UFRGS sob a Ótica da Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem**

A perspectiva da Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem relaciona-se com questões pedagógicas, gestão do tempo e espaço na ótica dos professores e alunos, bem como com a formação de professores e funcionários envolvidos com a promoção do curso a distância. Sendo assim, nessa perspectiva focaliza-se as figuras

do aluno e do professor no processo de ensino/aprendizagem. Portanto, são pertinentes a essa concepção a formação do docente (DOURADO, 2008), tempo e espaço (MILL; FIDALGO, 2009), atividades aos alunos (QUINTANA; QUINTANA, 2012).

Nesse sentido, observa-se que essa concepção da Gestão Ensino/Aprendizagem está alinhada com as proposições governamentais cuja a UFRGS se integra. Esse fato deve-se à medida que ela estabelece parcerias “interinstitucionais, como também com estado e municípios, oferece cursos e disciplinas a distância de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, desenvolve pesquisas, fomenta o uso de ambientes virtuais de aprendizagem, promove a formação de recursos humanos, entre outras ações” (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA<sup>3</sup>, 2015).

Complementarmente, nota-se que o conceito do tempo e espaço é abordado no Art. 1º do Decreto 5.622/2005 como um caracterizador dessa modalidade de ensino. Além disso, nos incisos desse mesmo artigo é possível identificar a necessidade de uma metodologia e avaliação específicas para a EaD de forma que se aufera a necessidade do planejamento e gerenciamento dos professores em relação dos tempos necessários para a realização das atividades pelos alunos.

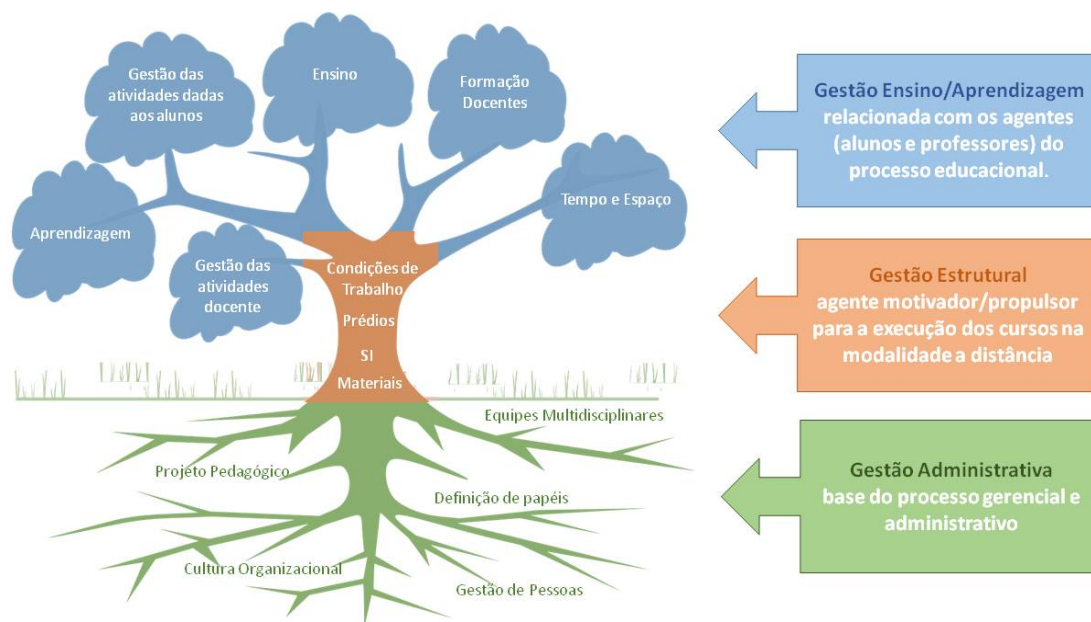
Art. 1º Para os fins deste Decreto caracteriza-se a Educação a Distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

§ 1º A Educação a Distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para: I - avaliações de estudantes; II - estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente; III - defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente; e IV - atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso. (BRASIL<sup>4</sup>, 2015)

Sendo assim, a Gestão Ensino/Aprendizagem apresenta-se como a perspectiva que possui como seu enfoque principal alunos e professores. Portanto, ela insere-se no modelo de gestão apresentado como a parte que possui maior perceptividade pelos alunos à medida que eles possuem contato direto com o produto a ser gerido que é o processo de ensino/aprendizagem.

#### **5.4 Gestão da EaD na UFRGS**

Sendo assim, ao identificar-se a existência de uma integração nas perspectivas propostas a partir do modelo de gestão que embasou as análises, tem-se que a Gestão da EaD na UFRGS pode ser vislumbrada, de forma ilustrativa, como uma árvore (Figura 3). Pois, assim como a árvore possui uma estrutura única composta de diversas partes, a Gestão da EaD é só uma e assim como a árvore formada por partes, nesse caso, composta pela perspectiva da Gestão Administrativa, Gestão Estrutural e Gestão Ensino/Aprendizagem.



**Figura 3 – Gestão da EaD na UFRGS.**

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Portanto, destaca-se que a Gestão da EaD na UFRGS ocorre com a ação de gestão interdependente das três perspectivas. Assim, pode-se compreender a Gestão da EaD na UFRGS como composta pela **Gestão Administrativa**, representada pelas raízes da árvore (figura 3) e referindo-se a base do processo gerencial e administrativo; **Gestão Estrutural**, demonstrada como o tronco da árvore (figura 3) uma vez que representa o agente motivador/propulsor para a execução dos cursos na modalidade à distância; **Gestão Ensino/Aprendizagem**, ilustrada como os galhos da árvore (figura 3), pois está relacionada com os agentes (alunos e professores) do processo educacional e portanto a atividade fim proposta pela EaD.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de uma cultura multitarefas aliada a exigências relacionadas a resultados são características do atual cenário organizacional que influenciam e suportam mudanças no cenário educacional. Apoiado a esse contexto social, observa-se que a EaD acresce de maneira explícita e crescente no atual estilo de vida da sociedade. Nesse sentido, desenvolveu-se o presente estudo com o intuito de identificar evidências de Gestão EaD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Este objetivo foi alcançado de forma plena, conforme demonstrado na seção 5 deste artigo.

Foram coletados, por meio eletrônico, dados referentes à EaD na UFRGS, estruturando-os em arquivos de texto e separando-os três categorias de documentos: Legislação, Notícias, Relatórios de Gestão. Posteriormente, com base em revisão bibliográfica e no modelo de pesquisa proposto, analisou-se os dados a fim de ressaltar aspectos da gestão da EaD na UFRGS.



Conclui-se que é possível significar a EaD na UFRGS como um processo composto de subáreas de gestão que vão ao encontro do modelo de análise proposto. E corroboram para o entendimento do modelo como sendo composto de três perspectivas complementares e devendo ser compreendidas como integrativas para uma boa gestão. Observou-se, portanto, que é possível identificar nos documentos analisados essa integração entre as três perspectivas (Gestão Administrativa, Gestão Estrutural e Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem) à medida que não há uma subdivisão explícita dessas subáreas de gestão. Esse fato não denota a inexistência das três perspectivas de gestão, mas, pelo contrário, respalda a ideia de um modelo de gestão da EaD em que essas tais perspectivas são interdependentes. Portanto, pode-se compreender a Gestão da EaD como composta pela Gestão Administrativa, base do processo gerencial e administrativo; pela Gestão Estrutural, agente motivador/propulsor para a execução dos cursos na modalidade a distância; e pela Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem, relacionada com os agentes (alunos e professores) do processo educacional.

Desse modo, este estudo pode contribuir com a instituição no sentido de realizar um apontamento das perspectivas da Gestão da EaD presentes na UFRGS. Uma implicação desta contribuição está na necessidade de que sejam documentados mais procedimentos relacionados à gestão das atividades realizadas na modalidade EaD.

Como limitação da pesquisa, há de se verificar que os resultados aqui apresentados correspondem unicamente aos documentos da UFRGS, sendo que em outras instituições algumas perspectivas poderiam ser mais evidentes, e outras menos; ou ainda novas perspectivas poderiam ser sugeridas. E como proposta de estudos futuros, pode-se eleger um curso a distância ofertado pela UFRGS, avaliando-o sob a égide do modelo de Gestão da EaD proposto, bem como identificando o rol de competências necessárias a sua execução.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. Belém: Cejup, 1996.
- ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**. v. 10, p. 83-92, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EaD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2012**. 1.ed. Curitiba: Ibpex, 2013.
- BEHR, Ariel. **Território virtual: A gestão da educação a distância nas perspectivas do tempo-espaço e da sociomaterialidade**. 2014. 155f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- BRASIL<sup>1</sup>. **Decreto n. 5.800/2006**. Dispõe sobre o sistema Universidade Aberta do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 jun. 2006.

BRASIL<sup>2</sup>. Ministério da Educação. **Portaria nº 40/2010**. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/portaria\\_normativa\\_n40\\_12\\_dezembro\\_2007republicada%20em%202010.pdf](http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/portaria_normativa_n40_12_dezembro_2007republicada%20em%202010.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BRASIL<sup>3</sup>. Presidência da República. **Decreto nº 5.773/2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: < [http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/decreto\\_n\\_5773\\_2006.pdf](http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/decreto_n_5773_2006.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BRASIL<sup>4</sup>. Presidência da República. **Decreto nº 5.622/2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < [http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/dec5622-2005\\_ead.pdf](http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/dec5622-2005_ead.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BRASIL<sup>5</sup>. Ministério da Educação. **Instrução Normativa nº1/2013**. Dispõe sobre os procedimentos do fluxo dos processos de regulação de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos na modalidade EaD. Disponível em: < [ftp://ftp.saude.sp.gov.br/ftpseesp/bibliote/informe\\_eletronico/2013/iels.jan.13/lcls10/U\\_IN-MEC-SERES-1\\_140113.pdf](ftp://ftp.saude.sp.gov.br/ftpseesp/bibliote/informe_eletronico/2013/iels.jan.13/lcls10/U_IN-MEC-SERES-1_140113.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BRASIL<sup>6</sup>. Presidência da República. **Lei 10.861/2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/lei-10.861-2004-sinaes>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

CORSO, Kathiane Benedetti; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues; BEHR, Ariel. O contexto do trabalho móvel: Uma discussão à luz do paradigma da ubiquidade. **Revista Administração em Diálogo**. v. 15, n. 2, p. 01-25, maio/agosto, 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Superior a Distância: novos marcos regulatórios? **Revista Educação & Sociedade**. v. 29, n. 104 - Especial, p. 891-917, out. 2008.

FERRUGINI, Lílian et al. Gestão das políticas públicas de educação a distância no Brasil: fragilidades e potencialidades. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 10., Belém, 2013. **Anais...** Belém: USUD, 2013.

FIDALGO, Fernando S.R.; FIDALGO, Nara L. Rocha. Trabalho docente, tecnologias e educação a distância: novos desafios? **Revista Extra-classe**. v. 1, n. 1, p. 12-29, fevereiro, 2008.

GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. Complexidade da gestão em EaD. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 16., Foz do Iguaçu, 2010. **Anais...** Foz do Iguaçu: CIAED, 2010.

GILBERTO, Irene Janete Lemos. A educação a distância no ensino superior e a lógica das competências. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v. 6, n. 1, p. 273-286, jan. 2013.

HEEDY, Carmen; URIBE, Martínez. La educación a distancia: sus características y necesidad em la educación actual. **Revista Educación**. v. 17, n. 33, p. 7-27, 2008.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINS, Cláudia Horrana Alves; TOSCHI, Mirza Seabra. Gestão na educação a distância. In: Jornada de Iniciação Científica da UEG-UnUCSEH, 8., Anápolis, 2012. **Anais...** Anápolis: UnUCSEH, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

MILL, Daniel; FIDALGO, Fernando. Uso dos tempos e espaços do trabalhador da educação a distância virtual: produção e reprodução no trabalho da Idade Mídia. **Revista Cadernos de Educação**. n. 33, p. 285-318, jan./abr. 2009.

MOMO, Fernanda da Silva; BEHR, Ariel. Afinal, qual o significado da Gestão da Educação a Distância (EAD)? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 12., Salvador, 2015. **Anais...** Salvador: ESUD, 2015.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância – Uma visão Integrada**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOREIRA, Bruno César de M. *et al.* Gestão acadêmica na Educação a Distância: desafios e práticas. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: CIGU, 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 35-80.

PRATA, Carmem Lúcia. Gestão Escolar e as Tecnologias. **Curso UFC**, 2010. Disponível em: <[http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo\\_3b\\_gestores/tema\\_05/anexos/anexo\\_5\\_tics\\_na\\_gestao\\_escolar2010\\_CarmemPrata.pdf](http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_5_tics_na_gestao_escolar2010_CarmemPrata.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.

QUINTANA, Alexandre Costa; QUINTANA, Cristiane Gularte. A execução das tarefas virtuais no contexto da educação a distância: um estudo em um curso de graduação em administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v. 5, n. 2, p. 277-297, ago., 2012.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. Gestão de EaD: A importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para escolha de modelos adequados. **Revista Novas Tecnologias na Educação**. v. 5, n. 1, jul. 2007.

ROFFE, Ian. Optimising work-based e-learning in small and medium-sized enterprises: contemporary challenges. **Impact: Journal of Applied Research in Workplace E-learning**. v. 1, n. 19, p. 138-153, 2009.

SÁ, Georgina Marafante; PADILHA, Maria Auxiliadora Soares. Análise de modelos de gestão de educação a distância em universidades públicas do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 10., Belém, 2013. **Anais...** Belém: ESUD, 2013.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos**. 1. ed. São Paulo: Escolar Editora, 2008.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA<sup>1</sup>. **História**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/institucional/historico>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA<sup>2</sup>. **Fórum EaD Presencial**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/tri/sead/eventos/forum/forum-ead-presencial>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA<sup>3</sup>. **Contextualização - Legislação**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/institucional/legislacao-ead-1>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SILVA, Andreza Regina Lopes et al. Modelos utilizados pela educação a distância: uma síntese centrada nas instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v. 4, n. 3, p. 153-169, set.-dez. 2011.

SILVA, Robson Santos. **Gestão de EAD: Educação a Distância na Era Digital**. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2013.

SILVEIRA, Luiza Helena Silva Dias et al. Desafios na gestão da EaD: proposta de estruturação de polos modelos como unidades gestoras. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Edição Especial, dez. 2012.

TAVARES, Valquiria de Lima; GONÇALVES, André Luiz. Gestão da EaD no Brasil: desafio ou oportunidade? In: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, São Carlos, 2012. **Anais...** São Carlos: SIED, 2012.

UFRGS. História Secretaria de Educação à Distância. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/institucional/historico>>. Acesso em: 23 maio 2015.

UFRGS<sup>2</sup>. Legislação EaD. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sead/institucional/legislacao-ead-1>>. Acesso em: 23 maio 2015.

YANG, Yi. Roles of Administrators in Ensuring the Quality of Online Programs. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**. v. 2, n. 4, p. 363-369, 2010.