

# GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UFPE: ENTRAVES E POSSIBILIDADES

Fabiana Ferreira da Silva<sup>1</sup>  
Karina Siqueira Cunha<sup>2</sup>  
Ana Lúcia Borba de Arruda<sup>3</sup>

## RESUMO

A pesquisa que norteou a construção desse artigo teve por objetivo analisar como vem se dando a experiência da gestão educacional na educação à distância no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Com enfoque na pesquisa qualitativa, realizamos entrevistas com coordenadores e técnicos educacionais da Coordenação Geral da Educação a Distância e coordenadores de cursos de graduação a fim de obter subsídios em nossa análise acerca das ações gestoras desenvolvidas na oferta dos cursos. Dentre os resultados compreendemos que a gestão da EaD no âmbito da instituição estudada emergiu dentro de uma perspectiva de gestão centralizada, com enfoque em ações administrativas, burocráticas e financeiras, porém na atualidade apresenta indícios de uma perspectiva de gestão que aponta para ações descentralizadas focando os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, sinalizando assim um diálogo mais profícuo e democrático entre a gestão central e demais gestores envolvidos diretamente com a EaD na UFPE.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Superior. Educação a Distância. Gestão Educacional. Cursos de Graduação. UFPE.

## INTRODUÇÃO

A expansão da educação superior por meio da modalidade Educação a Distância (doravante EaD) insere-se no contexto da globalização e das políticas neoliberais que provocaram mudanças no cenário econômico, social e cultural, implicando em novas demandas de qualificação para o mercado de trabalho. O advento das novas tecnologias, a era da comunicação sem fronteiras, à utilização das tecnologias de informação e comunicação no âmbito

---

<sup>1</sup> Concluinte do Curso de Pedagogia. Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: ffabiana86@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Concluinte do Curso de Pedagogia. Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: karen2sy@hotmail.com

<sup>3</sup> Prof.<sup>a</sup> do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional, do Centro de Educação da UFPE. E-mail: anaborba@hotmail.com

da EaD, eliminando as barreiras de tempo e espaço, possibilitam além do acesso ao conhecimento, formação continuada e capacitação profissional, bem como a ampliação do acesso ao ensino superior (MERCADO, 2012; BELLONI, 2009).

O ensino no âmbito da EaD comumente se dá em dois espaços: nos polos presenciais e por meio da internet via ambiente virtual para o desenvolvimento da aprendizagem, gerando assim novas configurações ao processo educativo e sua gestão. Segundo Kenski (2008) “as tecnologias alteram todas as nossas ações, as condições de pensar e representar a realidade e, especificamente, no caso particular da educação, a maneira de trabalhar as atividades ligadas à educação” (p.29).

Nesse sentido, na tentativa de entender as reconfigurações do modelo educativo aliado às tecnologias da informação e suas contribuições no processo educacional, torna-se pertinente compreender como vem se dando a experiência da gestão na modalidade do ensino a distância. Corroborando com a discussão Mill e Brito (2009, p.7) apontam que:

A gestão na educação a distância assim como na presencial se refere à ação de planejar, organizar, coordenar e controlar: espaço, tempo, dinheiro, instalações, pessoas e informações não perdendo de foco o pedagógico, já que em ambas essas é a finalidade. Mas no caso da gestão da EaD, certas especificidades devem ser analisadas com atenção.

O documento “Referenciais de Qualidade para Educação a Distância” publicado em 2007, pelo Ministério da Educação (MEC), destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de EaD. (BRASIL, 2007). Nessa perspectiva, considerando o campo da gestão educacional de extrema importância na compreensão do processo de ensino-aprendizagem, no âmbito da educação básica ou superior, na modalidade EaD, o objetivo deste trabalho é analisar como vem se dando a experiência da gestão dessa modalidade de ensino no âmbito de uma Instituição Federal de Educação Superior (IFES), mais especificamente, na Universidade Federal de Pernambuco.

Nosso interesse em pesquisar a gestão na EaD surgiu a partir de estudos e discussões vivenciados nos componentes curriculares ‘Política Educacional Brasileira’ e ‘Planejamento e Financiamento da Educação Escolar

no Brasil', no Curso de Pedagogia, no Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco (CE/UFPE), onde tivemos contato com diversas ações e iniciativas de políticas públicas voltadas para a educação, no que tange a implementação de programas e projetos nos âmbitos federal, estadual e municipal, bem como as que se enquadram na modalidade da Educação a Distância (EaD) no contexto das universidades públicas brasileiras.

Diante do exposto, traçamos como objetivos de investigação: analisar como vem se dando a gestão da Educação à Distância no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco, desenvolvida pela Coordenação de Educação a Distância (CEAD/UFPE) no que diz respeito à oferta de cursos de graduação na modalidade à distância. De forma mais específica, buscamos: 1) apreender o modelo de gestão adotado pela CEAD/UFPE nessa modalidade de ensino; 2) analisar as ações desenvolvidas pela CEAD/UFPE no que concerne a oferta e ampliação dos cursos de graduação.

O artigo está organizado da seguinte forma: primeiro realizamos um resgate histórico acerca da temática da Educação a Distância e seu surgimento no cenário brasileiro a fim de contextualizarmos nosso objeto de estudo. Na sequência, apresentamos uma breve discussão entorno da gestão educacional e sua dinâmica no campo da EaD. Em seguida, expomos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os resultados e discussão. Por fim, tecemos nossas considerações finais.

## **1. Educação à Distância: contextualizando o objeto de investigação**

A EaD em âmbito mundial não é algo recente, tendo experiências datadas na Europa em meados do século XIX, que se referem a ofertas dos cursos por correspondência, possibilitados pela expansão da imprensa e pelo barateamento dos serviços postais, passando posteriormente pela utilização do rádio, televisão e computador, sendo assim, uma modalidade de educação que depende e acompanha os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), assumindo então diferentes perspectivas de acordo com essa evolução (ALVES, 2011).

Moore e Kearsley (2007) apontam que historicamente a EaD pode ser dividida em cinco gerações que compreendem: a primeira geração (século XIX) a fase da correspondência; a segunda geração (início do século XX) a transmissão por rádio e televisão; a terceira geração (década de 1960) Universidades Abertas; a quarta geração (início dos anos 1980) a teleconferência; e a quinta geração (a partir dos anos de 1980) a internet.

No Brasil a EaD obteve respaldo legal com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996), que estabelece, em seu artigo 80, a possibilidade de uso orgânico da modalidade de Educação a Distância em todos os níveis e modalidades de ensino, sendo regulamentada oficialmente pelo Decreto nº 5.622/2005. Segundo Alves (2011), a ideia de EaD surge no cenário brasileiro no início do século XX onde escolas internacionais, que eram instituições privadas, ofereciam cursos pagos, por correspondência.

De acordo com a autora supracitada, em 1923 um grupo liderado por Henrique Morize e Edgard Roquette-Pinto criou a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que oferecia curso de Português, Francês, Literatura Francesa, Esperanto, Radiotelegrafia e Telefonia, assim teve início a EaD pelo rádio brasileiro, passando por experiências como o surgimento do Instituto Universal Brasileiro (1941), que oferecia cursos profissionalizantes, e a Universidade no Ar patrocinada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Serviço Social do Comércio (SESC), até sua explosão na década 1970 que passou a utilizar a televisão como canal de comunicação, configurando os modelos de telecurso, seguindo posteriormente, com a introdução de outras tecnologias de comunicação no país, apresentando desdobramentos nas políticas educacionais (ALVES, 2011).

Atualmente as inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes nos processos educacionais, nessa perspectiva torna-se válido conhecer e compreender como foi se constituindo a oferta de Educação a Distância em nosso contexto, bem como as diferentes percepções e paradigmas que foram construídos em torno dessa modalidade educacional, que podem dar um respaldo positivo ou negativo acerca das possibilidades educacionais e o alcance maior dos estudantes que a utilização das tecnologias favorece, tendo em vista que muitos estigmas são atribuídos a essa modalidade educacional, devido ainda pelo fato do processo não ocorrer em uma sala de aula, uma vez

que a educação por meio da cultura escolar presencial ainda é muito forte em nosso meio.

Contudo, entendendo o processo, as possibilidades educacionais que as inovações tecnológicas possibilitam em uma perspectiva de integração, podem vir a serem mais efetivas ao processo educacional que o modelo tradicional predominante ao longo dos anos, a esse respeito Mill (2010) afirma que:

A EaD se beneficia dessas possibilidades de levar informação ao sujeito em sua singularidade e em seu tempo-espaço particular de vida(unidade demográfica), pois, pela telemática localiza-se os estudante e professores onde estiverem e quando quiserem, criando a oportunidade de comunicação e discussão de determinado tema. Portanto, a flexibilidade espaço temporal criada pelas tecnologias digitais traz à EaD possibilidades desconhecidas até recentemente.(p.16)

Porém o mesmo autor destaca ainda que para o uso adequado de tecnologias inovadoras na prática pedagógica é preciso uma mudança de mentalidade sobre os elementos constitutivos da educação (gestão, docência, disciplina e tecnologias). Nesse sentido, destaca-se a importância de se compreender a EaD, ou seja, educação que se faz através dessa modalidade.

## **2. Educação a Distância no ensino superior e o sistema Universidade Aberta do Brasil.**

Para Costa (2009), a incorporação da modalidade da EaD no ensino superior brasileiro advém entre anos de 1970 a 1991. Nesse período várias iniciativas começaram a se desencadear na perspectiva de desenvolvimento de um programa de educação superior à distância, influenciado pelo modelo de países europeus, a exemplo da Inglaterra que na década de 1960 criou a instituição denominada *Open University* (Universidade Aberta) no Reino Unido, uma das pioneiras em ofertar ensino superior à distância que impactou várias universidades públicas e privadas, em âmbito global.

A esse respeito Moore e Kearsley (2007) afirmam que:

Até a década de 1970 estudantes de grupos socioeconômicos menos favorecidos tinham poucas chances de entrar no ensino superior no Reino Unido, de modo que introduzir a EaD foi uma decisão política tomada por um governo liderado pelo Partido Trabalhista como um meio de eliminar os obstáculos e criar oportunidades (p.55)

No Brasil, de acordo com Costa (2009), algumas das iniciativas para a graduação na modalidade da EaD emergiram a partir de projetos arquivados como o projeto de Lei nº 1878 de 1974, de autoria do deputado Pedro Faria, com o argumento de que o ensino superior poderia ser oferecido por várias Universidades Abertas, sob a coordenação do Ministério da Educação com apoio de centros regionais, sujeitas a legislação do ensino superior e estrutura interna própria. Apesar de ser discutido e reapresentado em vários momentos no cenário político, tal proposta não vigorou sendo arquivada em 1977.

Posteriormente, na década de noventa, com as mudanças no contexto político e social, a Reforma do Estado Brasileiro, o processo de globalização e a implementação das políticas neoliberais, ganhou fôlego novamente a ideia de um sistema de ensino superior à distância no Brasil, como pontua o autor:

Em 1990, o projeto de lei nº 4.592-C/90, do Ministério da Educação, propunha a criação da Universidade Aberta do Brasil, vinculada ao próprio Ministério, visando à expansão do acesso a educação de nível superior. Essa iniciativa foi de extrema importância, pois esse projeto de lei foi aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e de Redação que opinou sobre a admissibilidade do Projeto de Lei substitutivo número 4592/A/90. Desse Projeto de Lei derivaram iniciativas como a inclusão do artigo 80 referente à educação à distância na Lei de Diretrizes e Bases de 1996. (COSTA, 2009, p.3)

Entretanto, foi a partir dos anos 2000, que as políticas públicas para EaD no ensino superior começaram a se consolidar no cenário brasileiro, no bojo das ações para a expansão, interiorização e ampliação do acesso as universidades públicas, bem como a emergência pela graduação de professores do ensino básico. Em 2005, como uma política de expansão do acesso ao ensino superior nas instituições públicas, foi desenvolvido pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (Seed/MEC) no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o sistema Universidade Aberta do Brasil (doravante UAB), sendo instituído posteriormente pelo Decreto nº 5.800 de 08/06/2006.

A finalidade da UAB é de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país por meio de articulação com instituições de ensino superior públicas já existentes, com objetivo de: oferecer cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica; cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e

trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento; ampliar o acesso à educação superior pública; reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do país; estabelecer amplo sistema nacional de educação superior à distância; e fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de EaD, pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas nas Tecnologias da Informação e Comunicação. (BRASIL, 2006).

Segundo Mercado (2012) a UAB é um sistema integrado por universidades públicas, sob a regulação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível superior (CAPES), que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da EaD. De acordo com dados do MEC, o sistema UAB abrange todas as regiões do país, e só no final do ano de 2010 foram contabilizadas 89 instituições públicas credenciadas a esse sistema. Em Pernambuco, são 17 polos espalhados em diversos municípios, tendo parceria com as prefeituras na manutenção dos pólos de apoio presencial.

Os polos oferecem a infraestrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos à distância. O objetivo dos polos é oferecer o espaço físico de apoio presencial aos alunos da sua região, mantendo as instalações físicas necessárias para atender aos alunos em questões tecnológicas, de laboratório, de biblioteca, entre outras. (BRASIL, 2006)

Assim cabe aos polos presenciais, sob a responsabilidade dos municípios, oferecer suporte com uma infraestrutura física aos estudantes, e as Instituições Federais de Ensino Superior a elaboração dos cursos, materiais didáticos e toda a dimensão pedagógica.

A partir das leituras e análises realizadas, percebemos que com a expansão das vagas via sistema UAB o governo reduz os custos com esse nível de ensino. Destacamos, contudo, que para sua efetividade e não apenas a massificação do ensino superior, as ações articuladas devem se pautar não somente na perspectiva neoliberal da formação para o mercado, pois a melhoria da educação básica não requer simplesmente a formação superior dos professores, mais também o fortalecimento de uma política de valorização

docente, abrangendo melhores condições de trabalho e remuneração, entre outras questões.

É importante que a UAB na instituição que é desenvolvida esteja igualmente atrelada a uma proposta pedagógica na defesa da educação de qualidade, e não a um processo mecanizado, mas que favoreça a construção do conhecimento de maneira crítica reflexiva, o que depende também da visão e do interesse dos sujeitos envolvidos na construção do processo, pois há ainda muitos estigmas em relação a qualidade de uma educação ministrada a distância. Porém, independente das ideologias ou interesses políticos que nortearam a criação da UAB, Nascimento e Carnielle (2007) salientam que “a EaD é educação e tem de ser de qualidade como a educação presencial” (p 84).

### **3. Universidade Aberta do Brasil no contexto da UFPE**

Em 2006, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) passou a integrar o conjunto das 36 universidades federais proponentes de cursos de graduação na modalidade de EaD (EaD *online*). A UFPE, atualmente abrange polos da região metropolitana do município de Recife e do interior do estado, com ofertas de cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

O primeiro curso de graduação *online* a ser ministrado no âmbito da UFPE foi o da licenciatura em Letras/Português, com uma turma iniciada em fevereiro de 2008, posteriormente passando a ofertar Letras/ Espanhol. A partir de 2010, a UFPE passou a ofertar outras graduações à distância, a saber: Matemática, Geografia, letras espanhol (Licenciaturas) e ainda o bacharelado em Ciências Contábeis. Os docentes que atuam em cada curso, designados como professores conteudistas, devem possuir doutorado e pertencem ao quadro efetivo da instituição proponente.

Cada curso possui um coordenador, que conta com o apoio dos departamentos de cada curso presencial, um tutor à distância, que é um professor auxiliar do professor proponente do conteúdo da disciplina, na função de acompanhar o andamento dos alunos e fomentar discussões de aprofundamento do conteúdo proposto, e um tutor presencial, que exerce a tutela sobre o aluno, mediando seu contato com o professor ou tutor a



distância, identificando sua dificuldade, para fazer o devido encaminhamento, juntamente com o coordenador dos polos. Todos os tutores devem possuir mestrado, serem especialistas da área a que se propõem a tutelar, passando por um processo de seleção para conseguir a bolsa da CAPES. A remuneração dos profissionais que atuam nos cursos de formação inicial e continuada e nos polos de apoio presencial do Sistema UAB é feita por meio de bolsas de estudo e pesquisa concedidas pela CAPES/MEC e pagas pelo FNDE/MEC (BRASIL, 2006).

Atualmente o setor responsável pela coordenação da EaD na Universidade Federal de Pernambuco está passando por uma fase de transição, assim no primeiro semestre do ano de 2014 a instância indicada para coordenação da EaD na referida instituição, designada como Coordenação de Educação a Distância (CEAD/UFPE), desenvolvida no âmbito da reitoria e que tinha como um de seus objetivos: propiciar a existência de espaço de reflexão, articulação, formulação e desenvolvimento de ações em Educação a Distância em articulação com as instâncias da Administração Central da UFPE e apoiar ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas em educação a distância no âmbito da UFPE (UFPE/CEAD,2013), foi extinta passando a ser a CONECT[e] – Inovação Educacional .

Com a reestruturação na gestão central da EaD na UFPE, busca-se consolidar uma coordenação específica para oferta dos cursos de graduação no âmbito da UAB na instituição, apoiar os sistemas de EaD trazendo ainda objetivos mais amplos para o fomento da criatividade e inovação educacional dentro da instituição com um caráter interdisciplinar, com a finalidade de desenvolver e propor tecnologias, metodologias de ensino e produtos midiáticos para inovação com qualidade na Educação Superior. Dentre os objetivos da CONECT[e] – Inovação Educacional propõe-se criar uma rede de cooperação acadêmico-científica entre os docentes, técnicos administrativos e estudantes dos diferentes centros e departamentos da UFPE, interessados em serem agentes de mudança para a qualidade no ensino superior, através da inserção de metodologias ativas e tecnologias educacionais.

A seguir, contemplaremos a questão da gestão educacional e sua dinâmica no âmbito da EaD.

#### **4. Gestão Educacional e a dinâmica da EaD**

Ao longo dos anos, a gestão no campo da educação, passou por mudanças paradigmáticas com discussões que denotam avanços nas concepções do modo de gerir as ações educacionais, indo do paradigma administrativo-empresarial para uma concepção de gestão mais democrática. Entretanto, os desafios que se impõem à gestão na educação são muitos, dada a complexidade do processo educativo e as questões de ordem política, financeira, interpessoal, material e pedagógica, bem como a reconfiguração dos sistemas educativos, tendo em vista os modelos de Educação a Distância.

A gestão educacional abrange organização do sistema de ensino, incumbências, oferta da educação e articulação entre as políticas. Contudo, é preciso que haja uma gestão como atividade de mediação, compartilhada entre os objetivos da sociedade e os objetivos da educação, pois sem essa mobilização de recursos, de condições (esforço humano, trabalho coletivo, organização do trabalho, materiais, espaço, equipamentos, competência e compromisso) o ensino a ser ofertado pode não ser considerado de qualidade. Para Luck (2001) a gestão na educação em linhas gerais deve ser:

Caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (p.1)

Em relação aos processos internos de gestão nas instituições educativas Coiçaud (2001) aponta que, toda instituição tem como base uma ideologia que rege e estabelece as características de suas relações, que vão delineando a sua cultura organizacional. Desse modo, todos os fatores envolvidos na gestão devem ser pensados e analisados de maneira crítica, para assim perceber as consequências da escolha de cada tipo de gestão do ponto de vista não só da instituição e do consumidor (aluno), mas também dos profissionais envolvidos e nas suas condições de trabalho.

Nos sistemas educativos os processos da gestão, pautados na ótica da democracia, devem centrar-se na qualidade do ensino e aprendizagem e para uma formação humana e cidadã, como afirma Hora (1994, p. 47), “a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo”. Porém, é importante que a gestão, com busca a sua efetividade venha a contemplar aspectos como, planejamento, organização, controle e direção dos processos, considerando a disponibilidade dos recursos materiais técnicos e humanos, sem perder de vista a ótica da democracia.

Vale ressaltar ainda que, a gestão distingue-se pelo tipo da educação ofertada, assim a gestão da educação superior difere da gestão da educação básica, pois cada modalidade tem suas singularidades. Nesse sentido, a gestão na modalidade de EaD, dada a sua dinâmica de ensino e aprendizagem virtual, um desenvolvimento de uma gestão pautada nos princípios democráticos e para uma formação humana e de qualidade, torna-se ainda mais complexo, uma vez que, com uso das TICs, o modo de sua interatividade e pela sua configuração, essa modalidade denota um novo paradigma educacional para o ensino e aprendizagem. A esse respeito Luciano (2011) aponta que:

É possível dizer que o paradigma criado pela modalidade a distância de educação resulta do fato de que em todas as gerações o aprender acontece numa relação dialógica de outra natureza, desterritorializada e assíncrona (na maioria das gerações), e cujo sucesso está diretamente relacionado ao desenvolvimento de sua autonomia. Nessa perspectiva, o desafio para o professor está na elaboração de conteúdos que promovam esse desenvolvimento (p.10).

As equipes gestoras que compõe a EaD no Brasil, de acordo com Mill (2006), geralmente são compostas por subgerências, sendo: a gestão pedagógica e de formação; gestão de avaliação e acompanhamento; gestão tecnológica e de informação; gestão de pólos e instituições e gestão acadêmico-administrativa. Essas subgerências, em parceria com uma coordenação geral, com coordenações de cursos ou de projetos e com o apoio da reitoria da instituição, compõem o grupo gestor tradicional da EaD nas universidades. Desse modo, o grupo gestor cuida da estruturação das instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento,

infraestrutura física e tecnológica, além das diversas e imprescindíveis questões pedagógicas envolvidas no ensino-aprendizagem da EaD.

Atrelado ao uso das tecnologias da informação e redes de ensino e aprendizagem a Educação a Distância se configura como uma gestão compartimentada, nesse sentido é importante que haja a integralização, horizontalidade e descentralização nos processos, um diálogo mútuo entre as redes, com objetivo central de promover uma formação de qualidade, sendo necessário que toda estrutura organizacional da instituição pública esteja a favor da efetividade da EaD.

Porém, em comparação com a modalidade de ensino presencial sendo essa uma modalidade recente no âmbito acadêmico, tendo em vista que ainda são muitos os entraves que perpassam a gestão no ensino presencial, ainda há muito que aprender e superar para se encontrar o caminho nesse processo de gestão, e para uma formação não distanciada da educação de qualidade que é tão defendida no meio acadêmico.

## **5. Procedimentos Metodológicos**

Nosso trabalho de investigação está apoiado em uma perspectiva qualitativa, tendo em vista a complexidade existente na análise e entendimento dos fenômenos educacionais, bem como os procedimentos e percepções dos sujeitos que materializam os processos educativos. Nesse sentido, a abordagem qualitativa segundo Minayo (2007, p.21), “se ocupa, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, trabalhando assim com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atividades”.

Quanto aos instrumentos aplicados, na coleta de dados, realizamos buscas em sites e plataformas virtuais em que se dão o ambiente virtual acadêmico da EaD na UFPE no intuito de compreender o campo de estudo do fenômeno em análise. O campo empírico de nossa investigação se deu através da CONECT[e] – Inovação Educacional, antiga Coordenação de Educação a Distância da UFPE.

Para obter mais subsídios, bem como as percepções dos sujeitos envolvidos, elaboramos um instrumento de pesquisa em formato de roteiro de

entrevistas semi-estruturadas, que de acordo com Gerhardt (2009), esse é o instrumento onde o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Os sujeitos entrevistados correspondem a: um coordenador e um ex-coordenador geral da CONECT/CEAD, coordenador da UAB/UFPE, um técnico educacional que atua na gestão da CONECT/CEAD e dois coordenadores de cursos de graduação. Visando preservar o sigilo em relação às identidades pessoais dos entrevistados, os sujeitos que atuam ou atuaram na gestão da EaD/UFPE serão identificados com a sigla “G”, e a sigla “C” será utilizada para os coordenadores de cursos.

Em relação ao tratamento e análise dos dados coletados utilizamos a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), compreendida como sendo uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por finalidade a interpretação destas comunicações. Com os dados obtidos nas entrevistas procedemos a uma análise categorial, na qual elencamos alguns aspectos relacionados aos objetivos de nossa investigação referentes à gestão acadêmica e as ações gestoras no âmbito da EaD no que se refere à oferta dos cursos de graduação. A partir do tratamento categorial procedemos à inferência, o que permite a significação e representação das informações de modo analítico e crítico.

## **6. Resultados e discussão**

No intuito de atender aos objetivos da pesquisa e ampliar nossa análise acerca da gestão da EaD, acreditamos ser importante investigar inicialmente qual a visão que os sujeitos entrevistados possuem acerca da gestão universitária presente na UFPE. Assim, o primeiro aspecto que abordamos em nossa entrevista se refere a qual percepção de gestão que os coordenadores, funcionários e ex-funcionários da coordenação da EaD tem a respeito da gestão central na instituição.

Cada sujeito entrevistado caracterizou a gestão universitária de diferentes formas, sendo que a maioria ressaltou ser essa gestão ainda uma gestão muito burocrática. Para o G1 a questão da burocracia no serviço público é uma questão cultural, destacando ainda, ser a burocracia algo necessário em certos processos. A esse respeito C2 afirmou que a gestão trabalha contemplando três pilares centrais da instituição: ensino de graduação, pesquisa e extensão e que todos os modelos de gestão são burocráticos por questões tradicionais, no entanto, destaca que devido à perspectiva ideológica dos que fazem a gestão central nos últimos anos à gestão tem sido bem democrática.

Os entrevistados G3 e G2 caracterizaram a gestão universitária como descentralizada e que está se modernizando:

Cada centro tem sua autonomia de gestão, há centros com modelos tradicionais e hierarquizados e outros mais horizontalizados, mas estamos atualizando o regimento da instituição que ainda é da década de 70 (...) que se fazia uma gestão tradicional, uma época em que a gestão era um instrumento de poder (G3).

Esse sujeito ressaltou ainda que se deveria melhorar o diálogo entre as pró-reitorias e na questão da burocracia afirmou que ainda há muito papel para efetuar os processos, o que poderia ser agilizado com o uso da tecnologia digital. Nessa mesma perspectiva o sujeito C3 afirmou que o modelo de gestão da universidade é burocrático demais e que isso é uma característica dos órgãos federais, criticando o excesso da burocracia e a pouca quantidade de funcionários no corpo administrativo da universidade para dar agilidade aos processos. A partir dessas afirmações podemos inferir que os sujeitos defendem uma perspectiva de gestão descentralizada, modernizada e dialógica. Nesse sentido, Santos (1999) discorre que, a universidade, em particular a pública, defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, mas sugere que são difíceis as condições para enfrentar os desafios, o que se requer transformações profundas e não ações parcelares.

Um sujeito (G4) afirmou que não há nenhum modelo de gestão em vigor na universidade destacando: “o que existe na UFPE é um planejamento estratégico muito bem feito”. A esse respeito, Desiderio e Ferreira (2004)

salientam que o conceito de gestão universitária deve ser entendido como algo mais amplo do que a implantação de ações de planejamento estratégico, ou qualquer outra forma tradicional de gestão. Ainda segundo esse entrevistado, os professores que atuam na gestão não são preparados para serem gestores e vão aprendendo no dia a dia o que gera alguns problemas na gestão, ressaltando também que os departamentos deveriam ser uma instância que administra os cursos, ou que não houvesse departamentos e sim uma coordenação para cada curso, pois a ideia de departamentos é antiga e ultrapassada. Através de sua fala esse sujeito revela uma concepção ampla da gestão acadêmica, ao afirmar também a importância de uma formação gestora para sujeitos que fazem a gestão.

Quando perguntados sobre a visão que os mesmos possuem sobre a gestão da Educação a Distância no âmbito da instituição, não podemos perder de vista que a gestão central da EaD na UFPE está passando por uma fase de transição. Nesse sentido, os entrevistados em sua maioria responderam a essa questão fazendo uma avaliação sobre a gestão que se desenvolveu quando se criou a extinta CEAD/UFPE no âmbito da reitoria e a nova perspectiva de gestão da EaD que se almeja a partir de agora com a criação da CONECT[e] – Inovação Educacional.

Os entrevistados G1, G2 e G3 caracterizaram a gestão da EaD que foi desenvolvida no âmbito da CEAD/UFPE como uma gestão centralizada. Para esses sujeitos quando a UFPE passou a integrar a Universidade Aberta do Brasil ofertando então cursos de graduação à distância criou-se um modelo de gestão desse processo que não se integrava totalmente a instituição, ou seja, apesar dos cursos serem da UFPE, materializados por ela, era como se a EaD fosse algo a parte da instituição: “era um modelo absolutamente centralizado na figura do coordenador a distância, era fora da instituição como se fosse um apêndice da instituição” (G3), desse modo a gestão da EaD era separada da gestão da UFPE e não dialogavam. O entrevistado, G1 afirmou ainda que além da gestão de ter sido centralizada não dialogando com as pró-reitorias e com os demais gestores, muita gente nem sabia o que era EaD.

Nota-se, pois um perfil de uma gestão centralizada, em que as decisões não são compartilhadas, os sujeitos não dialogam ou participam dos processos de maneira efetiva e consciente do que se deve buscar para alcançar o êxito

no processo, refletindo negativamente na educação a ser ofertada. Destacamos ainda que o desconhecimento dos sujeitos acerca da EaD pode vir a contribuir ainda mais para o entrave em sua gestão, tendo em vista os estereótipos que são colocados a essa modalidade e que com a ausência ou o pouco entendimento do que seria de fato EaD como os sujeitos iriam desenvolver ações efetivas ao processo.

Para o entrevistado G4, apesar da Coordenação da Educação a Distância contar com profissionais qualificados não havia gestão na EaD, o que havia era um processo caótico onde as coisas aconteciam por que tinham que acontecer, trazendo uma visão ampliada do que seria uma gestão :

Quando se tem gestão tem que se ter politica criar uma politica pra se vê o que é que se vai fazer como é que as coisas se separam o que é atribuído a quem quais são os projetos as principais metas a serem cumpridas a gente não tinha nada disso a gente cumpria uma agenda que vinha da UAB, que vinha das coordenações dos cursos.(G4)

Outro aspecto que o entrevistado (G4) ressaltou em relação a não efetividade dessa gestão foi sobre as dificuldades para a formação da primeira turma do curso de graduação à distância e a pequena quantidade de alunos que serão graduados, tendo em vista o grande investimento financeiro que fora destinado para isso.

Esse entrevistado também criticou a visão da universidade sobre o ensino a distância afirmando que a instituição nunca viu a EaD como uma coisa incorporada a ela, e sim como um apêndice (algo a parte), não havendo um trabalho de fomentar a EaD dentro do *campus*, de pensar o aluno EaD como aluno integrante da universidade. Afirmou ainda que se deveriam quebrar os preconceitos em relação ao ensino a distância, pois não existe Educação a Distância, existe a educação em si que trata dos processos de formação das pessoas, a distância seria apenas a modalidade, fazendo uma comparação entre a modalidade presencial e a distância.

Para (G4) o modelo tradicional de educação de modo universal estaria falido, e argumenta afirmando que nos tempos primórdios do universo quando a linguagem se desenvolveu e com o advento da racionalidade, o homem foi criando “caixinhas”, ou seja, passou a separar as coisas no universo sem entender ele em sua complexidade, entendendo apenas uma parte do todo não



percebendo então como as coisas estariam relacionadas. A educação, pois, foi se desenvolvendo dentro desse modelo compartimentado e fragmentado.

Ainda de acordo com esse entrevistado a chegada da internet e a tecnologia permitiu que se reestabelecesse essas conexões e se enxergasse o mundo com o olhar da complexidade, possibilitando assim novas configurações aos processos educativos dentro dessa perspectiva da integração, do olhar para o todo, que estaria para além das bancas das escolas. Nesse sentido, se enquadra a perspectiva da Educação a Distância, porém de acordo com G4 as pessoas ainda estão habituadas ao modelo tradicional de educação, não conseguindo enxergar o mundo dentro dessa perspectiva, não vendo ainda a EaD com credibilidade. Esse entrevistado apresenta uma ampla concepção de educação diante das possibilidades das inovações tecnológicas, porém apesar de se ter uma visão ampla a esse respeito, vale salientar as tensões existentes no âmbito da educação, pois segundo Belloni (2009):

A educação, que desde o início da modernidade tem sido considerada como elemento essencial de construção do estado-nação, vai se transformando cada vez mais em mercadoria exportável sob diversas formas, inclusive como aprendizagem aberta e a distância. (p. 49)

Nesse sentido, compreendemos que na busca da efetividade do processo educativo e para concretude das ações é importante que todos os sujeitos envolvidos estejam a favor da educação em si, independente da modalidade em que seja ofertada.

Apenas C1 e C2 apresentaram em suas falas uma visão otimista acerca da gestão da EaD/UFPE indagando ser essa uma gestão positiva e que vem melhorando com o decorrer dos anos, afirmando ainda que os cursos de graduação em EaD sempre estiveram imersos na instituição diferente de outras universidades em que os cursos possuem um núcleo próprio de EaD.

Em relação a novas perspectivas de gestão para a EaD na instituição, os entrevistados afirmaram que muitas ações serão desenvolvidas na tentativa de descentralizar, melhorar essa gestão, institucionalizar e integrar de vez a EaD na universidade, o que já começou com a extinção da CEAD/UFPE e a implantação da CONECT[e] – Inovação Educacional. De acordo com as falas dos sujeitos entrevistados os novos coordenadores apresentam uma

concepção ampliada acerca da EaD e sobre sua gestão, da importância de uma gestão descentralizada, de se ter uma estratégia de planejamento para as ações, de mobilizar os sujeitos conscientizando-os sobre a importância dessa modalidade de educação para a democratização do acesso ao ensino superior, trazendo estudantes de locais distantes que não tinham possibilidades de acesso para dentro da instituição.

Os entrevistados afirmaram que o núcleo central da gestão da EaD/UFPE está sendo reformulada identificando três pontos principais que precisam ser fortalecidos: a equipe do apoio pedagógico, da tecnologia da informação e do sistema financeiro. Segundo G2 haverá um trabalho de formação dos sujeitos que compõe a gestão e dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação para melhorar as ações pedagógicas:

Eles terão capacitação pedagógica que inclui a parte normativa da educação a parte de TI tecnologia da educação e a parte financeira por que eles utilizam recursos públicos. São cursos que estão sendo construídos nessas três áreas para atenderem a todos os coordenadores, professores e tutores que atuarem em Educação a Distância então estamos construindo uma equipe pra que essa equipe tenha condição de repassar esses conhecimentos e esses outros serão multiplicadores, é descentralizar mesmo, então dessa forma todos terão conhecimentos em como fazer essa gestão de EaD na UFPE. (G2)

Além dessas ações, os entrevistados ressaltaram que a coordenação que assumiu a UAB pretende ainda visitar todos os polos a fim de analisar o funcionamento, conversar com os estudantes e identificar as necessidades, realizar um estudo para mapear as causas da evasão e tentar minimiza-las, fazer todo um trabalho em conjunto para que a universidade entenda que os cursos de graduação em EaD são parte da instituição e não estão isolados, para que os estudantes tenham os mesmos direitos que os alunos presenciais, dialogar com os departamentos para apresentar as propostas, explicar como ocorre a modalidade a fim de despertar o interesse para oferta de novos cursos. Partindo da análise do perfil da gestão anterior, a gestão EaD começa a ser pensada em um modelo de organização mais democrático, horizontalizado, estratégico, com ações planejadas de acordo com os interesses para o êxito no processo educativo.

Em relação às ações desenvolvidas pela coordenação da EaD na oferta e ampliação dos cursos de graduação à distância, os entrevistados também se referiram a esses aspectos avaliando brevemente o que foi desenvolvido no âmbito da antiga coordenação e apontando novas perspectivas de ações para os cursos.

Para G1 a organização dos cursos de graduação ofertados pela EaD/UAB ocorre de modo semelhante a do presencial, os docentes são os mesmos, cada curso funciona no âmbito do departamento do curso presencial, na qual é desenvolvido o PPC (Proposta Pedagógica do Curso) que é parecida com a do presencial, o currículo é o mesmo, porém com as adaptações para o ensino a distância, há ainda um colegiado que se reúne para ver questões do curso. Segundo G1, em termos de organização os cursos funcionam bem, acrescentou que poderia ser feito nos polos um estudo de demandas para saber qual graduação se enquadraria as necessidades daquele município, para fomentar o seu desenvolvimento, porém ressaltou as limitações para isso devido à demanda maior da UAB ser voltada para os cursos das licenciaturas.

Nesse aspecto o entrevistado G2 afirmou que a instituição tem total autonomia na operacionalização dos cursos, a UAB apenas entra com o financiamento, porém ressaltou algumas dificuldades em relação ao acesso dos alunos as plataformas *online* que nem sempre funcionam bem, de mais recursos para as viagens dos tutores aos polos, bem como melhorar a parceria da gestão dos polos, que é da responsabilidade do governo municipal ou estadual, com a instituição, “esse tipo de parceria precisava sair do nível político e entrar para o nível mais técnico de uma parceria de fato”, afirmou ainda que muitas vezes um município promove melhorias ao polo e quando entra outro governo, por questões políticas, não se dá continuidade.

Para G3 a Educação a Distância que se desenvolveu no perfil da gestão anterior, além de não ser integrada a instituição era antiga e muito atrasada em relação ao que o Brasil faz, começando pela plataforma que era desatualizada, os tipos de atividades pedagógicas que eram muito simples e básico com pouca criatividade e inovação, nessa perspectiva Valente (2010) salienta que:

O desafio da educação de modo geral, e em particular da EaD, está em criar condições para que, além da transmissão de informação, o processo de transmissão de conhecimento também ocorra. Isso implica no desenvolvimento de diferentes abordagens pedagógicas

de EaD, contemplando tanto a transmissão de informações quanto a construção de conhecimento. (p.26)

Como ações, a gestão atual, ainda de acordo com G3, pretende promover formações aos funcionários visando ampliar os conhecimentos acerca da EaD, atualizar os docentes sobre aulas à distância e melhorar as plataformas promovendo assim novas estratégias e metodologias, ressaltou ainda que o curso de graduação mais recente, o curso de bacharelado em ciências contábeis, que começou a ser ofertado ano passado já começou com essa perspectiva de uma EaD mais contemporânea, pois a coordenação do curso e toda a equipe possuem uma concepção ampla de EaD.

O entrevistado (G3) também apontou como um diferencial desse recente curso de graduação, ações da coordenação em conjunto com os professores, que são reuniões mensais com os docentes a fim de se discutir os conteúdos e tentar articular as disciplinas entre si e contextualizá-las para a profissão que a graduação intenciona formar. Em relação à avaliação, dentro desse curso, também são promovidas ações como, a preparação de uma planilha contendo o desempenho de cada aluno em cada disciplina, na qual todos os docentes analisam mensalmente e podem verificar em quais disciplinas o estudante está com mais dificuldades e pensar em conjunto de que modo podem ajuda-lo a avançar.

Os sujeitos que atuam nas graduações recentes trazem essa nova perspectiva do desenvolvimento dos cursos em EaD por uma gestão descentralizada e integrada na instituição, bem como uma visão ampliada acerca do ensino a distância, o que se reflete positivamente na execução dos cursos, uma vez que a maioria dos entrevistados apontaram alguns entraves na oferta do primeiro curso de graduação em EaD que se desenvolveu na gestão anterior, na qual apresentava um perfil centralizado e não integrado.

De modo geral os entrevistados destacaram poucas ações da antiga coordenação da EaD em relação a oferta e ampliação dos cursos, que focalizava mais as questões burocráticas e financeiras, vale ressaltar que o planejamento e materialização dos cursos são do âmbito da coordenação de cada curso, porém cabe a coordenação geral amparar e dar um suporte a coordenação dos cursos, auxiliar na resolução de problemas quando necessário, manter um bom diálogo entre as coordenações. Como ações

posteriores a coordenação atual da EaD no âmbito da UAB, segundo os entrevistados, pretende estabelecer um bom diálogo entre os coordenadores de curso, visitar com mais frequência todos os polos, melhorar a gestão financeira e tecnológica, melhorar o ambiente virtual, garantir aos alunos EaD os mesmos direitos e benefícios que os alunos do presencial possuem na instituição, ampliar a oferta de novos cursos, identificar as causas da evasão em alguns cursos e buscar soluções para minimizar e prevenir esse aspecto.

De acordo com a fala dos sujeitos entrevistados, os cursos de graduação, em termos de organização e estrutura aparentemente não apresentam muitas limitações, com exceção das questões técnicas atreladas ao uso das tecnologias visando à melhoria da comunicação dos alunos entre a equipe docente e a coordenação. Em relação aos objetivos educacionais dos cursos tanto os coordenadores como os gestores e funcionários afirmaram não serem diferentes dos objetivos de uma graduação presencial, porém é preciso estar ciente da especificidade da metodologia de ensino a distância, bem como a especificidade de cada aluno.

Tendo em vista que a trajetória da oferta de cursos de graduação a distância no contexto da UFPE é ainda recente, não podemos fazer uma análise extensa do que foi desenvolvido, uma vez que, o processo está se construindo. Muitas dos entraves iniciais, de acordo com o resultado do que foi investigado, decorrem do fato da EaD ter sido implantada na instituição e não ter sido trabalhada/incorporada de modo em que os sujeitos participes do processo viessem a ter um conhecimento acerca do que seria de fato EaD. O ensino a distância não se integrou totalmente a universidade sendo visto com algo a ser oferecido pela instituição e não dá própria instituição.

Nesse sentido, a gestão desse processo se configurou em um modelo centralizado, o que resultou em resultados poucos satisfatórios, de modo em que os sujeitos que fazem parte da nova coordenação lançam-se ao desafio de repensar o modelo de gestão e a forma como a EaD tem sido praticada dentro da instituição. Desse modo, em oposição ao que foi desenvolvido na gestão anterior, uma nova perspectiva de gestão mais democrática, com amplo conhecimento sobre EaD, com planejamento organizacional em todos os aspectos, podem desencadear mais ações efetivas para a oferta e ampliação dos cursos de graduação.

## **Considerações Finais**

Para o desenvolvimento desse artigo tivemos como objetivo de investigação analisar como ocorre a gestão da Educação a Distância em uma Instituição de Ensino Superior, para tanto elencamos como campo empírico a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), visando analisar as ações desenvolvidas pela coordenação da EaD na oferta dos cursos de graduação a distância na referida instituição. Como resultados, compreendemos que a gestão EaD/UFPE se desenvolveu dentro de uma perspectiva de gestão centralizada, de modo em que a EaD não se integrou a instituição.

O perfil inicial da gestão sendo centralizado e uma EaD não institucionalizada resultou em poucos avanços nas ações desenvolvidas na oferta dos cursos, o que decorre ainda pelo fato da EaD ter sido implantada sem uma apreensão maior do conceito de Educação a Distância dentro da instituição, bem como a pouca ou nenhuma experiência em relação ao ensino a distância.

Tendo em vista a recente trajetória dos cursos de graduação na UFPE, a gestão da EaD vem se reestruturando, não havendo, pois, um modelo próprio de gestão, mas uma gestão que está caminhando, com novas perspectivas de estratégia e organização, que se materializa através de sujeitos que possuem uma visão da importância do planejamento da gestão no processo educacional, das especificidades que cada modalidade de ensino possui sem perder de vista a ótica da democracia e o objetivo de oferecer uma educação de qualidade aos estudantes. Nesse sentido, as ações da gestão estão sendo repensadas e novas ações estão sendo desenvolvidas, de modo em que as ações na oferta dos cursos mais recentes, que estão dentro dessa nova perspectiva de gestão, já apontam novos rumos para a EaD na instituição.

Ao estudar a gestão da EaD no contexto da UFPE entendemos a importância do planejamento e da organização da gestão que materializa o processo educacional, de uma perspectiva de gestão não somente democrática mas com o discernimento das bases do processo educacional e das tensões existentes no âmbito da educação, nessa perspectiva pensar e organizar um modelo de gestão é também pensar a educação que se deseja.

## Referências

ALVES, Lucineia. Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. *Revista da Associação Brasileira de Educação a Distância*, v. 10, p. 80-92, 2011. Disponível em:

<[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2011/Artigo\\_07.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf)>  
> Acesso: 20 jan. 2014.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, dispõe sobre o *Sistema Universidade Aberta do Brasil*. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005, regulamenta o Art. 80 da Lei 9394/96. Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. *Referenciais de qualidade para educação superior à distância*. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/indexar?>> Acesso em: 15 dez. 2013.

BELLONI, M. L. *Educação a Distância*. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

COIÇAUD, S. *A colaboração institucional na educação à distância*. In: LITWIN, E. Educação à distância. Porto Seguro: Artmed, 2001.

COSTA, C. J., & PIMENTEL, N. M. Ead – Porque não? *ETD – Educação Temática Digital*, 10, 2, p. 73. 2009. Disponível em : <<http://www.sead.ufscar.br/outros/artigo-nara-pimentel>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

DESIDERIO, M.; FERREIRA, A. P. F. *Desafios da Gestão Universitária*. In: I SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Associação Educacional Dom Bosco, 2004. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos04/130\\_Artigo%20GESTAO%20UNIVERSITARIA.doc](http://www.aedb.br/seget/artigos04/130_Artigo%20GESTAO%20UNIVERSITARIA.doc)>. Acesso em: 14 jun. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HORA, D. L. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva*. Campinas: Papyrus, 1994.

LUCIANO, Dilma Tavares. Os desafios da criação da cultura da EaD na UFPE. *Revista online de literatura e linguística*. Ano 4 v. 1. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaeutomia.com.br/volumes/Ano4Volume1/ficcao/PGINAMODELOLINGUSTICA.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

LUCK, Heloísa. *A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática*. Centro de Desenvolvimento Humano e Aplicado (CEDAHP), 2001. Disponível em: <[http://ead.opet.net.br/conteúdo/ead/Moodle/2.0/pos graduação/ MBA gest or g/gest org edu/PDF/ LEITURA 3 aula 1. pdf](http://ead.opet.net.br/conteúdo/ead/Moodle/2.0/pos%20graduação/MBA%20gest%20org/g/gest%20org%20edu/PDF/LEITURA%203%20aula%201.pdf)> Acesso em 10 de jan.2014

KENSKI, Vani Moreira. *Tecnologias e ensino presencial e a distância*. 5. ed. Campinas: Papirus, 2008.

MERCADO, L. P. et.al. *Indicadores da educação à distância no contexto da Universidade Aberta do Brasil: impactos acadêmicos, pedagógicos e socioeconômicos*. Revista EDAPECI v. 11 n.11 2012. Disponível em <<http://www.seer.ufs.br/index.php/edapeci/article/view/875>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MILL, Daniel; BRITO, Nara D. *Gestão da Educação a Distância: Origens e Desafios*. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/652009145737.pdf>>. Acesso em: 15 jan.2014.

\_\_\_\_\_. *Educação á distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia*. 2006. 322f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. *EaD: uma visão integrada*. São Paulo: Thomson Learning, p. 29, 2007.

NASCIMENTO, F; CARNIELLI, B.L. Educação a Distância no ensino superior expansão com qualidade? *Educação temática digital*, Campinas, v.9.n.1, p. 84-89, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

VALENTE, J. A. O papel da interação e as diferentes abordagens pedagógicas de educação a distância. In: MILL, D; PIMENTEL, N. *Educação a Distância: desafios contemporâneos*. São Carlos: EDUFSCAr, 2010