



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA RELAÇÃO A SER EXPLORADA

Paulo Cristiano de Oliveira
UFSC/USJT
oliveirapco@yahoo.com.br

Marina Keiko Nakayama
UFSC
marina@egc.ufsc.br

Resumo:

A expansão da Educação a Distância (EaD), especialmente no ensino superior, vem se consolidando no contexto brasileiro. A Tecnologia da Informação (TI), por sua vez, tem oferecido suporte às atividades e disponibilizado ferramentas à modalidade. Com crescimento e intensificação de atividades em EaD nas instituições de ensino superior, os gestores necessitam tomar decisões para direcionamento operacional, tático e estratégico. Entretanto, a gestão da EaD tem enfrentado inúmeros desafios, como compatibilizar a aderência aos instrumentos de regulação e avaliação da modalidade, com o alcance de resultados administrativo-pedagógicos efetivos e sustentáveis, no longo prazo. O método da pesquisa bibliográfica permitiu que o objetivo deste artigo fosse atingido, ou seja, promover uma reflexão sobre a relação entre a gestão da EaD e a TI. Ao final, indaga-se sobre aspectos que precisariam ser considerados para que esta relação pudesse ser mais bem desenvolvida pelos gestores, educadores e pesquisadores no contexto do ensino superior.

Palavras-chave:

educação a distância, tecnologia da informação, gestão, ensino superior, tomada de decisão.

1. Introdução

Para Moore e Kearsley (2007), a EaD é ao mesmo tempo uma causa e um resultado de mudanças significativas na compreensão da definição do conceito de educação, bem como de mudanças na compreensão de como ela deve ser organizada. Neste contexto, instituições de ensino superior, privadas e públicas, têm realizado esforços para desenvolver sua atuação na modalidade de Educação a Distância (EaD). Essas iniciativas articulam-se no âmbito da graduação, pós-graduação e extensão universitária (PAULA, 2009).

Conforme estudo de Mendes (2011), do total de vagas oferecidas em 2008 no ensino superior, 36,28% estavam nos cursos a distância e do total de ingressantes, 23,52% dos estudantes estavam nesses cursos. Isso significa que de cada 100 estudantes que ingressaram no ensino superior, 23 frequentaram cursos a distância. Em 2003, somando-se as vagas oferecidas nos cursos presenciais e a distância, este representava apenas 1,6% da oferta de ensino superior. Já em 2004, representava 4,6%. Em 2005, esse percentual sobe para 14,8%. Assim em um período de apenas cinco anos, o país ampliou sua oferta de EaD de 24.025 (em

2003) para 1.699.489 vagas (em 2008), apenas no ensino superior. A mesma autora reforça que a EaD tem ocupado lugar cada vez mais relevante no cenário educacional brasileiro, em especial, na última década.

A pluralidade das experiências relatadas por educadores nos encontros e congressos realizados pelo País revela os diferentes significados que suas práticas assumem em cada localidade (MENDES, 2011, PAULA, 2009). Entretanto, a singularidade de cada experiência construída em diferentes espaços não significa o esquecimento de princípios fundamentais na ação educativa: da interação entre os sujeitos que participam diretamente dos processos pedagógicos; da qualidade na educação; do efetivo acesso ao conhecimento e da plena possibilidade de atualização de todos os que frequentam a escola, independentemente do nível de ensino em que estejam.

Com a disseminação da EaD, os gestores passaram a lidar com novos desafios, necessitando desenvolver procedimentos e encontrar alternativas para resolver questões de formas diferenciadas, muitas vezes inéditas (ELIASQUEVIC e JUNIOR-PRADO, 2008). A EaD pode implicar em mudanças significativas na tecnologia, nos processos de negócio, na cultura organizacional e na estrutura das instituições que decidem adotá-la. Neste sentido, compete à Tecnologia da Informação (TI) e suas ferramentas o suporte aos atores envolvidos, como alunos, professores e tutores (MCGILL e HOBBS, 2008). Porém, ainda é incipiente a discussão sobre os possíveis papéis da TI para a gestão de sistemas de EaD de forma eficiente e eficaz (BACH, DOMIGUES e WALTER, 2013).

O objetivo deste artigo é promover uma reflexão entre a gestão da Educação a Distância e a Tecnologia da Informação, indicando que esta é uma relação que ainda precisa ser desenvolvida pelos gestores, educadores e pesquisadores. Quanto ao delineamento de pesquisa utilizado neste artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008), pois foi desenvolvida com base em material previamente elaborado e disponibilizado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos sobre o tema.

Em seguida, na seção 2, é apresentada a fundamentação teórica. Na seção 3 é apresentada a discussão e, na seção 4, são apresentadas considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1 Educação a distância

Conforme Moore e Kearsley (2007), EaD é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas específicas. Na EaD a tecnologia é o meio de comunicação único ou principal e as decisões são tomadas em outro lugar e comunicadas pelo instrutor ao aluno por meio de uma tecnologia, o que evidentemente não é o caso em uma sala de aula. Expressões como “aprendizado eletrônico” (*e-learning*), “aprendizado assíncrono” e “aprendizado distribuído” recaem no domínio da EaD e são cobertas pela definição mencionada anteriormente (BARROS, 2003).

Um sistema de EaD é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância. Ele inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento (BELLONI, 2001). As organizações de EaD devem ser estudadas e avaliadas como sistemas. Um sistema inclui subsistemas de fontes de

conhecimento, criação, transmissão, interação, aprendizado e gerenciamento. Na prática, quanto mais integrados estiverem, maior será a eficácia da organização de EaD (MOORE e KEARSLEY, 2007).

Moore e Kearsley (2007) distinguem os termos “tecnologia” e “mídia”, que comumente e erroneamente são utilizados como sinônimos. A tecnologia constitui o veículo para comunicar mensagens e estas são representadas em uma mídia. As mídias compreendem textos, imagens, sons e dispositivos. Cada tecnologia suporta pelo menos um meio, sendo que o poder e a atratividade da tecnologia *on-line* estão no seu potencial de dispor de todas as formas de mídia.

Segundo os mesmos autores, um dos erros mais comuns relativos à tecnologia consiste em investir exageradamente em uma tecnologia específica e em tentar incluir nela, sob o ponto de vista da otimização, um volume maior de mídia do que ela pode viabilizar. Em um sistema de EaD de alta qualidade, especialização e tempo consideráveis são aplicados para a análise das mensagens educacionais, a fim de determinar a melhor combinação de mídia e as tecnologias necessárias para transmitir o programa de ensino com melhores resultados.

Todos os conceitos sobre EaD trazem diversas formas de relação entre tecnologia, educação, processo ensino/aprendizagem e ação docente, num determinado tempo e espaço diferenciados (BARROS, 2003). Quando se aborda a EaD, muitas vezes, não se vislumbra a diversidade de características e significados que englobam esta expressão, algumas das quais serão aqui apresentadas.

A conceituação da modalidade de EaD tem sido debatida entre pesquisadores e profissionais das mais diversas áreas (BARROS, 2003). Esse debate implica tanto em discutir as concepções de educação, quanto de distância, que evidentemente são bastante distintas na visão de uma área para outra. A existência de inúmeras terminologias semelhantes, como por exemplo, “Treinamento a distância”, “Teleducação”, “Treinamento Virtual” e “*E-learning*” produz ainda uma série de contradições que influenciam determinadamente um entendimento consistente do conceito. Reforçando essa ideia, Belloni (2001) coloca que situações dessa natureza revelam a complexidade da temática.

Para Belloni (2002), o fenômeno da EaD, pode ser entendido como parte de um processo de inovação educacional mais amplo que é a integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais. A modalidade EaD é uma resposta à sociedade altamente mutável da atualidade. Esse contexto redimensiona o tempo e o espaço de todos os seus usuários e exige dos docentes uma metodologia equivalente aos seus princípios. Além disso, determina que também forneça aos estudantes, além da aprendizagem dos conteúdos, um aprendizado que os possa subsidiar para atuação profissional e pessoal (MATUCHESKI e LUPION, 2010).

Na EaD os papéis mudam, pois o aluno deixa de ser um receptor passivo e torna-se responsável por sua aprendizagem, com direito a trabalhar em ritmo individualizado sem perder, no entanto, a possibilidade de interação com outros alunos e com professores. O professor, por sua vez, deixa de ser o “dono do saber” ou o “controlador da aprendizagem” para ser um orientador que pode estimular a curiosidade, o debate e a interação com os outros participantes do processo (OLIVEIRA, 2012).

Moore e Kearsley (2007), definem EaD como uma aprendizagem planejada, que ocorre em geral num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, formas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através de eletrônica e outras tecnologias, bem assim arranjos essenciais organizacionais e administrativos. Spodick (1996), por sua vez, define EaD como um sistema que deve

proporcionar oportunidades educacionais necessárias para qualquer indivíduo, em qualquer lugar e a qualquer tempo.

Já Barros (2003) defende que a EaD está fortemente alicerçada no binômio produção e qualificação, por meio do qual entende-se que o desenvolvimento técnico e humano são condições para a cidadania. Niskier (2001) diz que apesar das inúmeras divergências conceituais entre os pesquisadores e profissionais da área, eles são unânimes em afirmar que EaD é mais do que uma tecnologia em sala de aula, mas requer uma visão ampla do processo e envolve os mais diversos componentes. Isso é reforçado por Aggarwal e Bento (2000), ao afirmarem que a tecnologia deve enriquecer, mas não deve se sobrepôr à educação.

Barros (2003), contribui com essa discussão, colocando que todas as definições expressas para EaD trazem as características e peculiaridades da EaD em si, mas o que se estabelece, enquanto mudança no processo educacional, está além da mediação pela tecnologia, mas uma reorganização da ação docente, tanto pedagógica, quanto estrutural para as necessidades de formação no universo do trabalho e nas relações sociais, políticas e econômicas advindas do processo de modernização contemporâneo.

Para Belloni (2001), o fato de haver uma separação no tempo, talvez seja mais importante no processo de ensino-aprendizagem do que a separação espacial. Para ela, a EaD é capaz de atender a necessidade que existe de educação ao longo da vida, ou seja, educação continuada, de uma forma integrada ao local de trabalho e às expectativas e necessidades dos indivíduos. Diz ainda, que a educação no decorrer da vida é importante na medida em que há uma necessidade de reformular a formação inicial das pessoas, de desenvolver ações integradas de formação contínua e de transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem. Isso também justifica a importância dessa modalidade de ensino como uma alternativa de capacitação de colaboradores para as organizações.

A EaD pode ser entendida como um processo educativo que envolve diferentes meios de comunicação, contando com material impresso, telefone, televisão, rádio, CD-ROM e/ou internet, capazes de ultrapassar os limites de tempo e espaço e tornar acessível a interação com as fontes de informação e/ou com o sistema educacional para promover a autonomia do estudante, por meio de um estudo flexível e independente (OLIVEIRA, 2012). Neste sentido, a queda das barreiras de tempo e espaço é, simultaneamente o principal desafio e o principal trunfo para a expansão da EaD.

Vale ressaltar que a EaD é uma área com crescimento visível no Brasil. No passado recente, a EaD era considerada uma modalidade educacional de segunda categoria, pois era desprestigiada e vista com desconfiança. Porém, atualmente, o desenvolvimento da TI, tem impulsionado o crescimento e a maturidade da EaD, reduzindo preconceitos em relação a ela (OLIVEIRA, 2012). A introdução da TI na EaD faz com que seja necessária uma redefinição da amplitude da modalidade (VARGAS, 2000). A evolução da EaD teve como um de seus principais motivadores o aprimoramento da própria TI. Essa relação tornou-se ainda mais sólida nos últimos anos, tendo em vista as novas formas de produção, disponibilização e acesso ao conhecimento que a tecnologia tornou possível. Essa situação é também verificada no Brasil (SILVA, 2013).

Ao final, desta seção, ressalta-se que EaD é um fenômeno em fase de investigação e discussão (ZAWACKI-RICHTER, BÄCKER e SETBASTIAN VOGT, 2009; OLIVEIRA, 2012; BACH, DOMIGUES e WALTER, 2013). Cabe ainda reforçar que a definição de Moore e Kearsley (2007) é a utilizada por este estudo para a modalidade, principalmente em função da abordagem dos autores frente a emergência de novos arranjos organizacionais e administrativos. Destaca-se que na EaD, professores e alunos podem estar separados no

espaço e no tempo e o controle sobre o processo de aprendizagem está centrado no próprio aluno. Na modalidade, a comunicação entre os participantes do processo é viabilizada pela mediação feita pela TI, onde as interações entre professores e alunos são realizadas e passíveis de análise pela gestão do curso.

2.2 Gestão da Educação a Distância

Bof (2005) coloca que os sistemas de EaD (MOORE e KEARSLEY, 2007) são complexos e exigem uma gestão eficiente para que os resultados educacionais possam ser alcançados. Uma vez definidos os objetivos educacionais, o desenho instrucional, as etapas e as atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos e o funcionamento do sistema como um todo, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que esse sistema vá efetivamente funcionar conforme o previsto.

Para a mesma autora, os sistemas de EaD adequados são compostos por uma série de componentes que devem funcionar integrados. Trata-se da formalização de uma estrutura operacional que envolve desde o desenvolvimento da concepção do curso, a produção dos materiais didáticos ou fontes de informação e a definição do sistema de avaliação até o estabelecimento dos mecanismos operacionais de distribuição de matérias, a disponibilização de serviços de apoio à aprendizagem e o estabelecimento de procedimentos acadêmicos.

Torna-se claro que não basta o desenvolvimento de uma boa proposta pedagógica ou a produção de bons materiais instrucionais para garantir o sucesso de um curso ou programa de EaD. Embora essas condições sejam necessárias ao desenvolvimento de um programa ou curso, não são suficientes para propiciar que o aluno possa se engajar num processo de aprendizagem efetivo. A formalização de estruturas, mecanismos e de procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistema é fundamental à qualidade e ao sucesso de qualquer sistema de EaD (BOF, 2005).

O Documento do Ministério da Educação chamado “Referenciais de Qualidade para Educação a Distância” destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de EaD (BRASIL, 2007). Entretanto, para Mill e Brito (2009) ainda são escassos os estudos e textos consistentes sobre gestão da educação a distância (EaD).

A gestão educacional é um campo de extrema importância para compreender o conjunto do processo de ensino-aprendizagem na educação básica ou superior e, também, na educação presencial ou a distância. A discussão dessa questão parte de duas premissas importantes e básicas: a) o termo gestão pode ser tratado com distinção ou como uma evolução do termo administração, mas estão intimamente articulados e relacionados e b) a educação é composta necessariamente por quatro elementos fundamentais, ou seja: gestão, docência, discência e tecnologias comunicacionais (MILL e BRITO, 2009).

Os mesmos autores destacam que o processo de racionalização do trabalho como consequência da Revolução Industrial atinge outras esferas da sociedade que se apropriam dos estudos e/ou “avanços” da administração científica para melhor gerir fatores sociais ou processos diversos. Assim como outras instituições, a escola ou a universidade buscam no modelo industrial uma organização do trabalho que garanta melhores resultados; isto é, também os gestores da educação (inclusive os gestores da EaD) empregam conhecimentos ou estratégias administrativas resultantes de esforços dos pioneiros da administração científica.

As raízes da gestão educacional e, especificamente, a gestão da educação a distância, estão relacionadas com a teoria geral da administração consolidada no século XX. Todos os

tipos principais de decisões (planejar, organizar, dirigir e controlar) e de recursos (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) estão claramente presentes na gestão da educação em geral e, particularmente, na gestão da EaD (BELLONI, 2001; MILL e BRITO, 2009).

Dessa forma, para os mesmos autores, a gestão da EaD, como na gestão presencial se refere a ação de planejar, organizar, coordenar e controlar: espaço, tempo, dinheiro, instalações, pessoas e informações não perdendo de foco o pedagógico, já que em ambas essa é a finalidade. Mas no caso da gestão da EaD, as especificidades devem ser analisadas com cautela. A gestão educacional presencial (pública, em especial) tem por base a administração científica (gestão empresarial), mas guarda certas particularidades que merecem cuidados especiais dos gestores.

Por ser uma instituição de natureza peculiar, as formas de planejar, organizar, dirigir e controlar a escola ou universidade precisa ser diferenciada das decisões do gestor empresarial tradicional. Pelo tipo de instituição, a gestão da educação superior distingue-se da gestão da educação básica. Da mesma forma, a gestão da EaD deve ser tratada distintamente (MILL e BRITO, 2009).

Assim como na educação presencial, o gestor da EaD não deve desconsiderar o caráter pedagógico das suas decisões e ações, mas ele deve ter clareza de que os processos de ensino e aprendizagem são distintos. A gestão educacional da EaD também prevê decisões de planejamento, organização, direção e controle semelhantes àquelas da educação presencial do ensino superior e também preocupa-se com instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. Entretanto, é preciso que o gestor da EaD esteja atento às diferenças entre ambas (MILL e BRITO, 2009).

As diferenças entre a gestão na educação presencial e na educação a distância decorrem de características da EaD, que é, mais complexa e dinâmica do que a primeira. Na EaD há maior fragmentação do trabalho, o que exige atenção especial do gestor para que exista adequadas articulações entre as partes envolvidas. Assim como a gestão educacional pode ser considerada mais viva do que a gestão em empresas com fim lucrativo, a gestão na EaD é ainda mais viva e complexa do que a gestão na educação presencial (MILL e BRITO, 2009).

As ações na EaD requerem que o gestor tome uma série de decisões de forma ágil e estrategicamente pertinentes. Eliasquevic e Junior-Prado (2008) complementam indicando que na literatura não são facilmente encontradas referências concretas sobre como tomar essas decisões, principalmente quanto se faz necessário mapear fatores subjetivos, tais como divergências de opinião, tendências culturais e diferenças de entendimento. Para eles, esses fatores, somados a outros, geram incertezas implícitas e explícitas que perpassam o processo de tomada de decisão e, se não forem trabalhadas, podem resultar em problemas, dificuldades e resistências futuras.

Esta seção apresentou uma visão geral dos principais componentes da gestão da EaD, reconhecendo-se que a modalidade possui especificidades em termos do formato de conteúdos, amplitude ou alcance geográfico e, até mesmo, de legislação, que precisam ser levadas em conta para a implementação dos cursos. Assim, conforme verificado na literatura, a gestão da EaD tem papel fundamental para o êxito dos cursos na modalidade. A seguir, será apresentada a discussão que propõe a reflexão entre a gestão da EaD e a TI, para que o objetivo desse estudo seja alcançado.

3. Discussão

A função exercida pela TI nas organizações foi mudando de forma significativa ao longo do tempo (LAURINDO, 2009; ROSINI, 2013). Aqui se corrobora com os autores ao entender o conceito de TI de maneira ampla, englobando Sistemas de Informação (SI), telecomunicações e automação, bem como todo um espectro de tecnologias de *hardware* e *software* utilizadas pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento. Essa visão abrangente da TI está presente na ideia de “convergência digital”, uma expressão que tem sido utilizada na indústria de tecnologia.

Para Laudon e Laudon (2007), um SI é um conjunto de componentes inter-relacionados para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e a tomada de decisões nas organizações. Os mesmos autores indicam que um SI é composto por três partes, ou seja, a entrada de dados brutos, o processamento destes dados em uma forma de maior utilidade e a saída de informações necessárias aos usuários e à organização. Esse processo pode ser refinado pelo mecanismo de *feedback*, pelo qual saídas influenciam novas entradas.

Inicialmente, com as restrições de *hardware* e *software* havia muita limitação nas possibilidades das aplicações de TI, onde havia ênfase naquelas mais estruturadas e menos complexas (LAURINDO, 2009). Entretanto, com o avanço tecnológico foram sendo possíveis novas possibilidades. Dessa forma, em muitas organizações, a TI evoluiu de uma orientação tradicional, de suporte administrativo para um papel estratégico. Ela não apenas sustenta as estratégias de negócio existentes, mas também permite que sejam viabilizadas novas estratégias empresariais e novas relações inter organizacionais.

O mesmo autor complementa, indicando que a TI pode ser um importante elemento de inovação, não somente pela sua aplicação direta, mas também por se tratar de um vetor para outras inovações que viabiliza e potencializa, dentre as quais, aqui se destaca a EaD via web. No cenário da globalização, na qual proliferam organizações virtuais e o e-business, há grandes expectativas geradas em relação ao potencial da TI, o que aumenta a importância de uma análise seu papel. Ao se utilizar a TI no processo educacional, é essencial identificar as concepções que fundamentam seu desenvolvimento, tendo uma ideia clara das suas possibilidades e potencialidades, pois no uso que se fará dela estará explicitada a compreensão que temos do processo educativo num espaço que inclui a própria tecnologia (SCHLEMMER, SACCOL e GARRIDO, 2007).

O desenvolvimento da TI gerou mídias interativas que possibilitam a aprendizagem e a construção coletiva do conhecimento por meio de redes, com permutabilidade dos papéis de fonte e receptor. Porém, somente na década de 1990, houve a inserção da TI em projetos de EaD (SOUZA, 2005). Neste contexto cresce o interesse em pensar a interatividade oferecida pela TI e suas consequências para a educação e a cultura (SARTORI e GARCIA, 2009).

Para Oliveira (2012), as potencialidades que a TI oferece podem tornar a modalidade a distância mais próxima da modalidade presencial em relação à interação pessoal e preservar a situação da distância entre professor e aluno, para aperfeiçoar o processo de comunicação mediada, de orientação sistemática e acompanhamento constante, voltados para a formação de competências e atitudes que possibilitem ao estudante, a autonomia do processo de aprendizado em uma auto formação contínua.

Neste contexto, a TI proporciona, progressivamente, maior flexibilidade e acessibilidade à educação, à cultura e ao desenvolvimento profissional e pessoal e contribuem para a criação dos sistemas educacionais. As potencialidades pedagógicas da TI na mediação pedagógica da EaD têm como eixo a construção do saber a distância, modificando-se assim o paradigma, que traz o “conhecimento como estado e não como processo” (OLIVEIRA, 2012; ROSINI, 2013).

Oliveira (2012) destaca ainda que a introdução da TI na educação não pode representar uma inovação pedagógica, pois a utilização de velhas práticas educacionais não é garantia de uma nova educação. Assim, o critério para analisar um projeto de EaD parece não estar apenas na mediação tecnológica, mas na concepção didático-pedagógica que está relacionada tanto ao suporte tecnológico como à sua utilização na mediação pedagógica. A EaD necessita de um projeto pedagógico diferente do projeto da educação presencial e ao mesmo tempo igual e até mais exigente do que um curso desenvolvido presencialmente. Como a EaD é, antes de tudo, educação, o que é válido para a educação presencial deve ser implementado na modalidade a distância.

A TI proporciona o ambiente e as ferramentas necessárias para a mediação entre a instituição formadora, os formandos e os orientadores acadêmicos, submetendo suas virtualidades tecnológicas às virtudes pedagógicas de uma proposta formativa em EaD. O uso da TI cumpre também o propósito de “alfabetização digital” na medida em que o estudante precisa apropriar-se das tecnologias na medida em que estuda. O potencial de ruptura da EaD não está restrito ao uso da TI, mas relaciona-se à maneira pela qual os professores e estudantes vão se apropriar desses instrumentos eletrônicos para desenvolver projetos alternativos que superem a reprodução e levem à produção do conhecimento, numa perspectiva emancipadora e democratizante a atendimento às necessidades concretas dos sujeitos envolvidos. Assim, a forma como se desenvolve a EaD pode ter um significativo potencial formador (OLIVEIRA, 2012; ROSINI, 2013).

Por sua vez, a gestão eficiente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) possui grande complexidade, pois a criação de valor para professores, alunos, funcionários e sociedade está fundamentada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis como conhecimentos, processos, sistemas e informação e também no planejamento e no controle dos recursos financeiros que serão traduzidos na prestação de serviços educacionais e na perenidade financeira do negócio, no caso de instituições privadas (SILVA, 2008).

Essa visão permite a compreensão da importância de funções institucionais que promovam a atratividade e a competitividade na instituição indicadas por More e Hortale (2004), aumentando o que Esteves (2007) evidencia como atratividade e visibilidade institucional para uma posição de mercado. Por meio desta compreensão, consolida-se uma sistemática direcionada a maximização de oportunidades na educação superior não somente sobre seus objetivos e funções, mas também sobre sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade (ESTRADA, 2000).

Assim, a gestão das instituições de educação superior se consolida, portanto, na perspectiva traçada por Bertoldi (2006), onde os principais elementos a serem considerados no processo de orientação estratégica são pautados na missão e visão, nas questões estratégicas, nas metas institucionais, na avaliação e no aprendizado. A missão e a visão estão estritamente relacionadas às questões estratégicas da instituição, sobretudo no sentido de consolidar a identidade institucional (BRASIL, 2004).

Cabe ressaltar que a educação superior, sobretudo no contexto brasileiro atual, apresenta uma representatividade significativa, movimentando, conforme os dados apresentados por Esteves (2007), algo em torno de R\$ 27 bilhões no mercado nacional. Neste contexto, grandes grupos educacionais passaram a desencadear ações em função da consolidação de um novo mercado, estruturando processos de fusão e aquisição no sentido de prospectar e posicionar uma nova perspectiva para o segmento no Brasil. Por sua vez, este movimento, alinha-se com a filosofia dos modelos educacionais vigentes, sejam públicos ou privados, estruturando um pensamento gerencial que requer práticas de planejamento imbricadas no pensamento gerencial, destacado por Voos (2004), como sendo essencial à consolidação dos objetivos acadêmicos e administrativo destas instituições.

A indissociabilidade da TI na EaD faz com que seja necessária uma redefinição da amplitude da modalidade. A evolução da EaD teve como um de seus principais motivadores o aprimoramento da própria TI. Essa relação tornou-se ainda mais sólida nos últimos anos, tendo em vista as novas formas de produção, disponibilização e acesso ao conhecimento que a tecnologia tornou possível. Essa situação é também verificada no Brasil (SILVA, 2013).

O desenvolvimento do contexto tecnológico e por conseqüência, do contexto social criado a partir deste, nos levam à necessidade de rediscutir a EaD, suas implicações e seus condicionadores. A avaliação de resultados das estratégias organizacionais tem sido uma preocupação crescente, tanto pela academia, que deseja construir e aperfeiçoar seus modelos teóricos, quanto pelas organizações, que desejam dispor de mecanismos eficientes que possam orientar essas estratégias com a maior confiabilidade possível. Deve haver monitoramento e reavaliação das operações a fim de garantir sincronismo entre a definição e a execução da estratégia (BEUREN, 2007). Um sistema de medição de desempenho pode não somente fornecer dados necessários para o controle dos processos como também influenciar positivamente as decisões e o comportamento organizacional (BELLONI, 2001).

A partir dos elementos apresentados até aqui, pode-se perceber que, a partir da regulação da EaD no Brasil e com o avanço e presença cada vez mais intenso da TI nos mais diversos âmbitos da sociedade, se vislumbrou possibilidades para a “modernização” de processos e políticas de educação em instituições de ensino públicas e privadas. No início da década passada, o centro da discussão sobre a EaD girava em questões de “como implementar?”, “será muito arriscado?”, “conseguiremos economizar?”, “nosso aluno está preparado para utilizar uma ferramenta on-line?”, “nossos alunos têm acesso à Internet?”. Destaca-se ainda que a tomada de decisão não é apenas o momento final de uma escolha, mas é um processo complexo de reflexão, investigação e análise que antecede inclusive a formatação da modalidade na instituição. Para isso o volume de informações e dados disponíveis devem ser adequados à necessidade do gestor (MORESI, 2000). Neste sentido, uma das questões ainda não respondidas pela literatura envolve “como a TI tem colaborado para apoiar essas decisões operacionais, táticas e estratégicas no âmbito da gestão da EaD?”

4. Considerações finais

Ao final cabe destacar que a TI tem assumido papéis cada vez mais relevantes na educação e na gestão. O foco inicial, voltado apenas para o processamento de dados tem evoluído para o apoio gerencial e até mesmo como apoio ao desempenho competitivo, utilizando-se, inclusive, ferramentas para a inteligência de negócios (TAMBORLIN e DALFOFO, 2013). Uma inquietação desse estudo é se a mesma evolução da TI em contextos organizacionais ou da educação presencial tem se revelado também em contextos educacionais, especialmente no âmbito da EaD? Entende-se que, ao associar a TI à gestão do sistema de EaD pode-se facilitar a tomada de decisão dos gestores e melhorar os processos da modalidade.

A esse respeito, Belloni (2001) destaca que uma tendência significativa é o investimento em TI, não apenas em equipamentos, mas também na pesquisa de metodologias adequadas e na formação para o seu uso. Esse destaque remete à necessidade de realizar estudos tanto na melhoria da eficiência e da eficácia dos métodos de gestão existentes, quanto na criação de novos mecanismos para a melhoria de processos de EaD. Para Reis (2013), a TI, que tem como ponto central a informação, pode proporcionar a sinergia necessária para que se possa vislumbrar soluções para os mais diversos problemas. Dentre os quais, destaca-se a realidade, muitas vezes, controversa da gestão da EaD.

Para que se possa implementar uma gestão estratégica, a organização deve considerar, a necessidade de estabelecer um foco claro no conhecimento estratégico para o negócio, pois nem todo o conhecimento tem o mesmo valor para o alcance de objetivos estratégicos, sendo necessário direcionar esforços para a aquisição de conhecimentos aos quais esteja associado um valor real para a organização (BEAL, 2010). Ressalta-se ainda que o êxito de projetos de EaD dependem fundamentalmente da correta concepção de planejamento e administração do projeto (ELIASQUEVIC e JUNIOR-PRADO, 2008).

Após alguns anos de regulamentação da EaD no ensino superior brasileiro, percebe-se que não há uma única resposta capaz de responder a todas as questões levantadas neste artigo e muitos menos uma única forma para que a EaD tenha êxito sob a perspectiva de alunos, professores e gestores. Entretanto, essa discussão precisa ser aprofundada, pois tanto a EaD quanto a incorporação da tecnologia no cotidiano já são realidades. Neste sentido cabe questionar, como se pode atuar para tornar a relação entre a gestão da EaD e a TI menos dogmática e mais concreta? Como podem ser utilizadas ferramentas adequadas com as necessidades de gestão e tomada de decisão, nos seus diversos níveis, na modalidade? Como o ambiente virtual de aprendizagem poderia auxiliar na extração e apresentação dessas informações? Esses são alguns dos desafios que precisariam ser observados no atual contexto, considerando os instrumentos de regulação e avaliação da EaD, bem como o alcance de resultados administrativo-pedagógicos efetivos e sustentáveis no longo prazo para as instituições de ensino superior.

Referências

- AGGARWAL, A. K.; BENTO, R. Web-based education. In: AGGARWAL, A. (Org.). **Web-based learning and teaching technologies: opportunities and challenges**. London: Idea Group Publishing, 2000.
- BACH, T. M.; DOMINGUES, M. J. C. S.; WALTER, S. A. Tecnologias da informação e comunicação no ensino: um estudo bibliométrico e sociométrico de 1997-2011. **Avaliação**, Sorocaba, v. 18, n. 2, p. 393-416, jul. 2013.

BARROS, D. M. V. **Educação a distância e o universo do trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2003.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BERTOLDI, W. J. **Processo de implantação do plano institucional de desenvolvimento integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/referenciaisead.pdf>, 2007.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Brasília: 2004.

ELIASQUEVIC, M.K.; JUNIOR-PRADO, A. C. O papel da incerteza no planejamento de sistemas de educação a distância. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 309-325, maio/ago. 2008.

ESTEVES, P. C. L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina**. 2007. 154 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação**: planejamento e gestão de estratégias. São Paulo: Atlas, 2008.

MATUCHESKI, F. L., LUPION, P. T. Potencialidades e limitações do ambiente virtual de aprendizagem em um curso on-line. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 5, n. 10, p. 152-166, jul./dez. 2010.

MCGILL, T.; HOBBS, V. How students and instructors using a virtual learning environment perceive the fit between technology and task. **Journal of Computer Assisted Learning**, v. 24, n. 3, p. 191-202, 2008.

MENDES, V. A expansão do ensino a distância no Brasil: democratização do acesso? In: XXV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAE, 2011.

MILL, D.; BRITO, N. D. Gestão da Educação a Distância: Origens e Desafios. In: 15. CIAED - Congresso Internacional Abed de Educação a Distância, 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: CIAED, 2009.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada** – Edição Especial ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MORA, J.; HORTALE, V. A. Tendências das reformas da educação superior no contexto do processo de Bolonha. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 937-960, out. 2004.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NISKIER, A. **A educação na virada do século**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2001.

OLIVEIRA, E. G. **Educação a distância na transição paradigmática**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

PAULA, M. F. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, Mar. 2009.

REIS, E. A. Sistemas de informação e tomada de decisão na gestão universitária: um olhar nos indicadores de desempenho de uma instituição de ensino superior. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: CIGU, 2013.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SARTORI, A. S.; GARCIA, F. G. Ambientes virtuais de aprendizagem em experiências latino-americanas e espanholas: práticas pedagógicas no contexto da sociedade da informação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 75-86, jan./jun. 2009.

SCHLEMMER E.; SACCOL, A. Z.; GARRIDO, S. Um modelo sistêmico de avaliação de softwares para educação a distância como apoio à gestão de EaD. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 77-91, jan./mar. 2007.

SILVA, R. **Balanced scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado**. Juruá – Curitiba, 2008.

SILVA, R. S. **Gestão de EaD: educação a distância na era digital**. São Paulo: Novatec, 2013.

SOUZA, A R. B. **Movimento didático na educação à distância: análise e prospecções.** 2005. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SPODICK, E. F. **The evolution of distance learning.** (January 1996). Hong Kong: University of Science & Technology Library. Disponível em: <<http://sqzm14.ust.hk/distance>>. Acesso em: set. 2013.

TAMBORLIN, N.; DALFOFO, O. Delineamento de um painel de indicadores de desempenho para tomada de decisão baseado em gestão da tecnologia da informação na IES como inteligência competitiva. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: CIGU, 2013.

VARGAS, M. R. M. Treinamento a distância por videoconferência: o caso da Embrapa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

ZAWACKI-RICHTER, O.; BÄCKER, E. M.; VOGT, S. Review of distance education research (2000 to 2008): analysis of research areas, methods, and authorship patterns. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 10, n. 6, dez. 2009.