



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE 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

## GESTÃO EM EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA E O MUNDO DO TRABALHO

**Ana Paula Guimarães**

FAP

[ana.rh@fap.com.br](mailto:ana.rh@fap.com.br)

**Carleno Alcides Amorim Quintino**

UFSC

[caquinti@gmail.com](mailto:caquinti@gmail.com)

**Rogério da Silva Nunes**

UFSC

[rogerio.sn@ufsc.br](mailto:rogerio.sn@ufsc.br)

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender as particularidades da educação a distância (EaD) e sua relação com o trabalho. Nesta pesquisa, usa-se o conceito de EaD proposto pela Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED (2014) – que considera EaD como aquela modalidade em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas majoritariamente (e em bom número de casos exclusivamente) sem que alunos e professores estejam presentes no mesmo lugar à mesma hora. Para alcançar o objetivo, adotou-se a pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental. Como resultados, percebe-se que o homem está inserido em um ambiente de trabalho onde prevalece a lógica da racionalidade instrumental e que a educação a distância (EaD), muito embora se apresente como solução para suprir as demandas educacionais da sociedade, funciona dentro dessas mesmas bases. Conclui-se daí que a gestão universitária precisa agir no sentido de formar pessoas capazes de realizar mudanças neste cenário que não sejam apenas formais; mas, sim, essenciais.

**Palavras-chave:** Gestão. EAD. Trabalho.

### ABSTRACT

This article aims to understand the characteristics of the distance education and its relationship to work. In this research, it is used the distance education concept proposed by the Brazilian Association of Distance Education - ABED - which considers distance learning mode like the one in which the activities of teaching and learning are mostly developed (and in a good number of cases exclusively) without having students and teachers present in the same place at the same time. For this purpose, it was used the qualitative research, and the documental and bibliographic research. As results, it was

possible to verify that the human being is inserted in a work environment where prevails the logic of the instrumental rationality. And that Distance Education, although it is presented as a solution to meet the educational demands of the society, it works in with the same basis. As a conclusion, it's possible to understand that the university management must act in order to train people that are capable of making changes at this environment and that will look for changes that are not merely formal; but rather essential.

**Keywords:** Management. EAD. Work.

## 1 Introdução

O avanço tecnológico e os meios de comunicação trouxeram mudanças significativas na oferta de educação, possibilitando o seu acesso de forma mais ampla e democrática, como destacam Moore e Kearsley (2010). Devido a esse rápido desenvolvimento tecnológico, às decorrentes demandas do mercado de trabalho e ao grande número de alunos com perfis diferenciados, observa-se a oferta cada vez maior de cursos a distância, atendendo às regiões mais distantes do país. Trata-se, portanto da modalidade de educação a distância (EaD), que, na perspectiva da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED (2014) – é aquela em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas majoritariamente (e em bom número de casos exclusivamente) sem que alunos e professores estejam presentes no mesmo lugar à mesma hora. Tal conceito permite verificar que a EaD, na condição de unidade de ensino, carrega, também, consigo a responsabilidade de formação do indivíduo para o mercado de trabalho, principalmente quando este tem restrições em relação a conciliar seu tempo para estudar com os horários oferecidos pelas instituições de ensino convencionais e/ou quando a distância até elas é um obstáculo a ser superado.

O cenário até aqui exposto revela um significativo crescimento da EaD em termos quantitativos, o que deve ser igualmente acompanhado por esforços que possam garantir a sua qualidade. Com isso, na busca do sucesso de um projeto de educação a distância, a gestão adquire um contorno especial, tornando-se responsável pelo acompanhamento das atividades desenvolvidas não somente na sede da instituição que oferta educação a distância (EaD), mas também em seus diferentes pólos, razão pela qual se torna fundamental avaliar os procedimentos adotados, principalmente no pólos, em função da distância que se encontra da instituição sede.

Estes últimos (os pólos) desempenham um papel particularmente importante no desenvolvimento da EaD, uma vez que, conforme especificado pelo Ministério da Educação (MEC, 2014), o

pólo de educação a distância, ou pólo de apoio presencial, é o local devidamente credenciado pelo MEC, no País ou no exterior, próprio para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância. É no pólo que o estudante terá as atividades de tutoria presencial, biblioteca, laboratórios, teleaulas, avaliação (provas, exames, etc.) e poderá utilizar toda a infraestrutura tecnológica para contatos com a instituição ofertante e/ou participantes do respectivo processo de formação.

Na quinta geração de educação a distância, a operacionalização desta modalidade educacional ocorre, sobretudo, apoiada em classes virtuais *on-line* com base na Internet, apresentando como resultado “um enorme interesse e atividade em escala mundial por educação a distância, com métodos construtivistas de aprendizado em colaboração, e na

convergência entre texto, áudio e vídeo em uma única plataforma de comunicação” (MOORE; KEARSLEY, 2010, p. 48).

É no âmbito desta geração de EaD em que os pólos constituem-se , portanto, em um componente de interação entre os agentes de um sistema de educação a distância. Sobre os pólos, Rosini (2010, p.79) lembra que eles funcionam como núcleos para atendimento ao aluno que devem ser “adequadamente equipados para que os alunos distantes da sede tenham a mesma qualidade de atendimento que os que residem perto e podem beneficiar-se eventualmente da infra-estrutura física da instituição”.

Outros componentes do sistema de educação a distância merecem igual atenção por parte da gestão, incluindo desde o planejamento do curso, até a sua organização, execução ou controle dos resultados obtidos. Desta forma, percebe-se a importância da gestão desta modalidade educacional. Espera-se, com isso, que a pesquisa traga contribuições à gestão das instituições de ensino superior (IES) que ofertam EaD. Nestes termos, o objetivo geral desta pesquisa é compreender as particularidades da educação a distância e sua relação com o trabalho.

## **2 Procedimento metodológicos**

Para o atendimento dos objetivos formulados para o presente trabalho, optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo, considerando-se a presença dos pesquisadores no ambiente onde ocorre o fenômeno. Para isto, em um primeiro momento, utilizaram-se materiais constituídos, principalmente, por livros e artigos científicos, o que se denomina pesquisa bibliográfica que, para Marconi e Lakatos (2007, p. 185), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses”. Para Gil (2006, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente em livros e artigos científicos”. Já, na pesquisa documental, utilizam-se especialmente documentos do Ministério da Educação do Brasil.

## **3 A educação e o mundo do trabalho**

Em sua obra, Lafargue (1999) afirma que o trabalho excessivo nas indústrias, cega, embrutece e adoce o homem, sendo um meio de controle social, por meio do qual se vende uma satisfação monetária em troca da sua produtividade. Nesta dimensão, o pressuposto é de que, quanto mais se trabalha, melhores serão as condições de vida, o que acaba gerando a alienação do homem ao considerar o trabalho como uma categoria central da sua vida. Já, em seu primeiro capítulo, o autor destaca a questão do Dogma Desastroso, por meio do seguinte pronunciamento:

Uma estranha loucura dominou as classes operárias, das nações onde reina a civilização capitalista [...]. Essa loucura é o amor ao trabalho, a paixão moribunda que absorve as forças vitais do indivíduo e de sua prole até o esgotamento (LAFARGUE, 1999, p.7).

A loucura referida por Lafargue (1999) refere-se ao apego ao trabalho que, ao se mostrar demasiado, leva o indivíduo ao esgotamento das suas forças vitais, restringindo a sua liberdade e tornando-o alienado. Com esta visão, o autor chama a atenção para o problema criado com a ideologia da exaltação ao trabalho, característica da Idade Média que é evidenciada com as palavras a seguir:

[...] Sublimes cérebros que abarcavam todo o pensamento humano, que fim levaram? Estamos muito diminuídos e muito degenerados. As

privações, a batata, o vinho com fucsina e a aguardente prussiana, sabiamente combinados com o trabalho forçado, debilitaram nosso corpo e diminuíram nosso espírito (LAFARGUE, p.30, 1999).

Em relação ao tema trabalho, porém, a sociedade moderna não apresenta diferenças significativas, se comparada à Idade Média, detalhe que motiva Lafargue (1999) a defender uma sociedade onde homens e mulheres não trabalhem mais que 3 horas por dia, onde crianças tenham o direito de serem crianças, e de se apropriem de sua ingenuidade, isto é, uma sociedade onde pessoas tem direito ao ócio, assim vivendo mais, sem serem abusadas e/ou exploradas em função do capital. Afinal, uma sociedade doente é justamente o reflexo da doença dos seus integrantes.

Todos estes aspectos levantados podem ser observados nas mais diversas áreas, inclusive na Administração Universitária, posto que a universidade assume o papel de formar pessoas para atuarem no mercado de trabalho. Por isso, merece destaque a figura da liderança nos ambientes de trabalho como meio de apaziguar esta alienação e conscientizar as pessoas que o direito ao ócio é necessário para a renovação das suas forças.

Até em filmes, como naquele denominado A Fuga das Galinhas, de Peter Lord (2000), o papel de liderança tem destaque especial. Por meio do aludido filme (2000), é possível observar a existência de três tipos de líderes: o opressivo, o efetivo e o de grupo, cada qual apresentando características específicas.

O primeiro tipo de liderança – a opressiva -, faz uso da racionalidade instrumental para liderar todas as *galinhas* na produção de ovos. Aparece então a negação da alienação. Negando a dona da granja, ou seja, contexto em que nega a própria situação. Na segunda liderança, tem-se a presença da racionalidade substantiva que, alicerçada no diálogo, leva o líder a colocar em discussão uma série de planos, porém, se obter o envolvimento de todos, uma vez que nem todas as *galinhas* percebem a necessidade de mudar. Assim também ocorre com o ser humano que, muitas vezes, ao dirigir a um agrupamento de pessoas, não consegue lhes expressar a real importância de uma mudança. Finalmente, a história do filme mostra o último tipo de liderança (de grupo) como a que tem condições de fazer a diferença, já que, com ela, tornou-se possível potencializar o grupo, ou seja, nestas condições, o líder pode organizar as atividades, dando um rumo à missão e materializando os objetivos por intermédio de objetivos específicos, mais operacionais.

Conclui-se daí que, se dentro de uma organização as lideranças não conseguirem trabalhar em grupos, os projetos terão grandes chances de fracassarem. De outro modo, percebe-se que, na sociedade atual, prioriza-se a racionalidade instrumental, em detrimento da substantiva, posto que a maior parte dos seus processos funciona com base no modelo burocrático de gestão, dando-se ênfase à racionalidade e padronização do trabalho. Loch e Correia (2004, p.05) confirma este pensamento, afirmando que, mesmo nos dias atuais, faz-se mais uso da racionalidade instrumental, que é “própria do modo de produção capitalista, torna o trabalho desprovido de suas características de humanidade” do que a racionalidade substantiva. Reside aí um desafio a ser vencido pelos gestores universitários, especialmente, quando há a necessidade de se administrar a formação a distância do indivíduo. Acerca desta realidade, Soares (2004, p.45) considera que,

apregoada como canal da democratização de ensino, a educação a distância está sujeita às formas de apropriação típicas da economia de mercado. A apropriação privada dos implementos técnicos, dos canais de acesso e de veiculação da educação a distância compromete sua destinação social. A apropriação privada distorce proposições formais de universalização do ensino através das novas tecnologias educacionais. Submetido ao controle privado, ao invés de proporcionar o acesso indiscriminado à educação, a educação a distância tende a refinar a exclusão social.

Mesmo havendo atualmente uma Consolidação das Leis do Trabalho – CLT -, que ampara e defende os direitos e a vida dos trabalhadores, constata-se diariamente casos de exploração de mão-de-obra que, para Schernovski (2014), fazem com que aquele trabalho escravo praticado desde a antiguidade ainda persista na sociedade contemporânea com pequenas diferenças, já que

o liame que difere a condição de trabalho escravo hoje com as condições de trabalho escravo há dois séculos não é muito expressivo, sendo apenas diferente a condição de liberdade e da necessidade econômica. A escravidão de hoje é uma forma extrema de exploração econômica, que se adaptou ao mundo global.

A solução para tais mazelas seria, na concepção de Loch e Correia (2004, p.01), investir em uma Gestão de Pessoas “caracterizada por uma forma ética de conduta e plena de valores”, que tende a proporcionar uma efetiva participação do trabalhador, o que contribuiria para a promoção de mudanças efetivas para a definição de um ambiente de trabalho que leve à libertação e não à alienação da sua força de trabalho. A redução da carga horária, por exemplo, seria uma alternativa, apesar de que, para se ter o direito ao ócio, antes, há que se conscientizar e sensibilizar tanto os trabalhadores quanto os empresários para que todos possam visualizar os benefícios que tais mudanças trarão para a sociedade.

Sabe-se, porém, que promover mudanças, seja ela qual for, é sempre uma tarefa árdua, embora possível. O primeiro passo torna-se, com isso, fundamental, justamente para que os homens saiam da sua zona de conforto e não fiquem alienados pelo trabalho, fase esta em que a ação da liderança é determinante.

#### **4 Contexto atual da educação a distância no Brasil**

Mugol (2009) compreende que os avanços tecnológicos constituem-se, em verdade, nas maiores possibilidades de desenvolvimento da EaD, de forma que se verifica o crescente aumento de iniciativas em muitos países da Europa, África e América. Há países, como Suécia, Inglaterra, França, além de Canadá, EUA e, mais recentemente, o Brasil, que são considerados grandes propulsores da metodologia da educação a distância (MUGOL, 2009). Neste contexto, o objetivo deste tópico é apresentar a situação atual da educação a distância no Brasil, sem se preocupar com sua trajetória histórica, ainda que se entenda que sua evolução tenha ocorrida de forma lenta e sinuosa, evidenciando a existência de problemas que afetam a criação e consolidação de um sistema sólido de educação que atenda às expectativas do País, especialmente no que se refere à dívida social que este possui com a educação do seu povo.

Segundo Landim (1997, p. 9),

as bases teóricas da Educação a distância ainda são frágeis, porque, realmente, não é fácil estabelecer fundamentos neste campo, o que se explica, em parte, certamente, pela falta de um estudo de conjunto das variadas experiências, raramente mal sucedidas, aliás, que se espalham em dezenas de países, cada qual com suas peculiaridades, interesses, conveniências e objetivos, não se tendo chegado, ainda, a envidar esforços nacionais ou internacionais para embasamento teórico das experiências realizadas separadamente.

Convém, entretanto, afirmar que o conceito de EaD, neste texto, centra-se no processo educacional mediado pelas tecnologias da sociedade de informação e centrado no aluno, o que demanda novas investigações sobre o desenvolvimento das atividades propostas, não somente em relação ao curso em ação como também aos atores que desencadeiam as ações propostas.

A educação no sentido amplo que é considerada imprescindível ao propósito de superação da sociedade, ainda que a universalização do trabalho e da educação somente possa ocorrer em outra sociedade. Afinal,

a transformação social emancipadora radical requerida é inconcebível sem uma concreta e ativa contribuição da educação no eu sentido amplo[...]. E vice-versa: a educação não pode funcionar suspensa no ar. Ela pode e deve ser articulada adequadamente e redefinida constantemente no seu inter-relacionamento dialético com as condições cambiantes e as necessidades da transformação social emancipadora e progressiva em curso [...] (MÉSZÁROS, 2008, p. 65).

Também, é importante destacar que, do ponto de vista legal, o Ministério da Educação tem estado atento quanto a esta modalidade de educação e tem normatizado suas ações de forma que as bases legais sejam capazes de demarcar espaços, formas de atuação das instituições e características dos cursos, sempre tendo em vista a qualidade da educação que se oferece. Para tanto, o Ministério da Educação (MEC, 2014a) criou uma estrutura administrativa com manuais de avaliação e regras específicas para credenciamento de Instituições, autorização e reconhecimento de cursos, acompanhando o que já existe em termos de educação presencial. Entre os recursos mais importantes, neste âmbito, utilizados para disciplinar a EaD, citam-se (MEC, 2014a):

- a) Decreto N° 5.622, de 19 de dezembro de 2005, regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394 (LDB), de 20 de dezembro de 1996;
- b) Decreto N.º 5.773, de 09 de maio de 2006, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino ;
- c) Decreto N.º 6.303, de 12 de dezembro de 2007, altera dispositivos dos Decretos nos 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino;
- d) Referenciais de qualidade para a EaD.

Neste sentido, observa-se a possibilidade de convergência no processo de avaliação das duas modalidades (presencial ou convencional, e a distância), uma vez que se entende que o objeto avaliado – a proposta de educação – é uma só, tendo como diferencial o sistema em que o processo educacional se desenvolve. Adicionalmente, vale mencionar que as instituições que desenvolvem a modalidade presencial e passam a ofertar também a modalidade a distância tomem como parâmetro de gestão, não apenas os instrumentos legais apresentados pelo MEC (2014), como também sistemas de gestão que propiciem a melhoria da qualidade do ensino ofertado, observando pressupostos gerenciais, alguns dos quais são analisados na sequência.

#### **4.1 Gestão em educação a distância**

A gestão no âmbito da educação superior consiste em um conjunto de condições e de meios utilizados para assegurar o bom funcionamento dos cursos oferecidos em uma instituição de ensino superior (IES), além de procedimentos para atingir os objetivos de tal instituição. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p.318), “a gestão é uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Os aspectos

gerenciais, por sua vez, englobam um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional e ações. Já, os aspectos administrativos referem-se ao uso de recursos humanos, materiais e financeiros.

A gestão de IES possui, assim, funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar o sistema educacional de acordo com as expectativas institucionais, bem como as da sociedade e das políticas educacionais de governo.

Sendo assim, considerando-se o cenário da EaD, cabe trazer os apontamentos de Polak, Duarte e Assis (2008, p.5), pois, para autores,

a gestão em EAD é entendida com um espaço sistêmico, descentralizado e ético, que exige a flexibilidade dos processos, postura de escuta, valorização do outro e a potenciação do crescimento do capital intelectual, alicerce mais importante da instituição.

A gestão em EaD precisa, por conseguinte, desenvolver funções como responsabilidade, qualidade, valorização do aspecto humano e interação com todos envolvidos. Segundo Moraes (2007), a gestão em EaD precisa contemplar algumas dimensões e, sobretudo, há que se tomar conhecimento de que a inserção do programa de EaD nas políticas e na estrutura funcional da IES requer determinação. Ademais,

sabe-se que a estrutura administrativa, tecnológica, financeira e humana/intelectual exigida para constituição de uma instituição que ofereça exclusivamente cursos pela modalidade de educação a distância é extremamente complexa, de alto custo e de difícil aquisição/manutenção. Apesar das implicações pedagógicas pertinentes ao fato, aproveitar a estrutura de funcionamento de uma instituição de ensino já constituída torna-se uma saída estratégica, inteligente e economicamente viável, pois essa iniciativa reduz muito os esforços e os custos de instalação dos programas de EaD (MILL *et al*, 2014, p.03).

A Educação a Distância no Brasil é uma realidade que tem gerado importantes resultados para a Educação Brasileira. Um País cuja área total aproxima-se da extensão de um continente tem, por si só, inúmeras barreiras a serem vencidas a fim de alcançar o número desejado de estudantes frequentando um curso superior. Neste sentido, a EaD atinge as regiões mais distantes facilitando o acesso ao nível superior viabilizando a democratização da Educação no Brasil, o que exige, para a sua implementação, que as instituições disponibilizem pólos onde serão realizadas as atividades presenciais, nas mais diversas regiões do país. Além de mobilizar recursos humanos e educacionais, a implantação de um programa de EaD pauta-se na construção de infraestrutura material, observando-se o número de alunos, os recursos tecnológicos envolvidos e a extensão de território a ser alcançado, o que representa um significativo investimento. Conclui-se, daí, que

a decisão de oferecer cursos à distância exige muito investimento em preparação de pessoal, em infraestrutura tecnológica, em produção de materiais didáticos, em sistemas de comunicação, monitoramento e gestão, em implantação de pólos descentralizados, em logística de manutenção de distribuição de produtos, entre outros. Um sistema de gestão de Educação a Distância (EAD) que decorra em uma prática pedagógica inovadora, de viabilidade acadêmica, depende de competência técnica e decisão da gestão acadêmica em programar. A partir do momento em que se toma a decisão de planejá-lo até o período de operacionalização em que se obtêm os primeiros efeitos, transcorre algum tempo, talvez anos, e que necessita de investimentos em várias áreas para que se possa dar sustentabilidade ao processo (SILVA, 2009, p. 33).

Por esta razão, é importante observarem-se particularidades da infraestrutura material que se refere aos recursos didático-pedagógicos e aos equipamentos de tecnologia disponíveis para o atendimento dos alunos, tanto na sede como nos pólos que estejam distantes da sede da instituição. O núcleo, ou pólo, deve localizar-se estrategicamente, com fácil acesso e estrutura mínima que proporcione apoio pedagógico e administrativo às atividades de ensino. Os pólos devem ser organizados com toda infraestrutura de apoio humano e material necessários para facilitar os estudos e manter o aluno em contato com o professor permanentemente.

Ainda, como detalhe significativo, considera-se que escolha do pólo reveste-se de fundamental importância uma vez que são necessárias condições mínimas de infraestrutura e de pessoal para garantir a qualidade do ensino (MOORE; KEARSLEY, 2010). A escolha é, com isso, um primeiro critério de gestão de sucesso.

Moore e Kearsley (2010) alertam, ainda, sobre a importância em se realizarem avaliações dos pólos por meio de instrumentos avaliativos que permitam um acompanhamento contínuo dos serviços prestados pelo curso, programa ou instituição de educação a distância. A gestão da instituição, juntamente com o grupo de apoio (docentes, tutores, técnico-administrativos), precisa estar preparada para os procedimentos de avaliação, entendendo-os como formativos, mediante dados qualitativos e quantitativos com vistas à qualidade dos serviços prestados. A partir deste enfoque, a implantação de uma ferramenta para avaliação de desempenho vem contribuir com a gestão na oferta de EaD, comprometida com o processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias mediante um compromisso coletivo e de integração às iniciativas educacionais (MILL *et al*, 2014).

## **5 Considerações finais**

Para assegurar a consistência da qualidade da EaD, é importante dar especial atenção à gestão dos componentes do seu sistema educacional, sejam eles pessoas, recursos materiais, tecnológicos e demais infraestrutura de apoio. Como infraestrutura de apoio, destacam-se os pólos que funcionam como verdadeiros elos entre os agentes da EaD (docentes, alunos, tutores, administração). Por esta razão, entende-se que os pólos precisam contar com ferramentas adequadas de controle destinadas a realizar inspeções periódicas.

O aproveitamento das possibilidades advindas da EaD para a formação do indivíduo devem, portanto, permitir a sua valorização no mercado de trabalho, de tal modo que seja possível a ele alcançar altos níveis de desempenho e produtividade e, mais do que isso, que conciliar o trabalho com o direito ao ócio seja uma possibilidade. Neste contexto, destaca-se o papel do líder, sobretudo aquela baseada na liderança de grupo que busca a potencialização do grupo.

A EaD em consonância com as demandas de um ambiente de trabalho que seja caracteristicamente emancipatória, e não alienatório constitui-se em ingrediente singular para modificar a sociedade de forma consistente. Felizmente, para alguns autores, como Mészáros (2008), isso não é apenas uma possibilidade, mas uma necessidade urgente que envolve mesmo a sobrevivência da humanidade. No combate à ordem destrutiva do capital, tendo a educação um papel absolutamente crucial. Cabendo aos administradores universitários, mediados por ferramentas adequadas de gestão – seja para planejar, organizar, executar ou controlar, agir no sentido de implementar tais mudanças. Afinal, como recorda José Martí (*apud* MÉSZÁROS, 2008, p.46), “as soluções não podem ser apenas formais; elas devem ser essenciais”.

## **REFERÊNCIAS**

ABED. **Associação Brasileira de Educação a Distância**. Disponível em:  
<<http://www.abed.org.br/site/pt/faq/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

DUARTE, E.C.V. **O novo desenho da gestão do sistema de educação a distância**. Fortaleza, 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em:  
<[http://www.unoparvirtual.com.br/mestrado\\_ead/teses/eliane\\_cordeiro\\_vasconcellos\\_garcia\\_duarte.pdf](http://www.unoparvirtual.com.br/mestrado_ead/teses/eliane_cordeiro_vasconcellos_garcia_duarte.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2012.

GIL, A.C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: UNESP, 1999.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S.. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S.. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**. V. 6. N. 12, jul/dez 2004.

LORD, P.. **A fuga das Galinhas**. Filme lançado na Inglaterra: 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEC – Ministério da Educação. **O que é um pólo de EaD?** Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12824:o-que-e-um-polo-de-educacao-a-distancia-&catid=355&Itemid=230](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12824:o-que-e-um-polo-de-educacao-a-distancia-&catid=355&Itemid=230)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Educação a Distância**. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12780&Itemid=865](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12780&Itemid=865)>. Acesso em: 10 ago. 2014a.

MÉSZÁROS, I.. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2008.

MILL, D. *et al.* **Gestão da educação a distância (EaD):** noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. Vertente, N° 35, Disponível em:  
<[http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2014.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MORAES, M. **Guia do curso e docência em EAD: programa aberta-sul**. Florianópolis: UFSC/UFSCM, 2007.

POLAK, Y..; DUARTE, E. C D de V. G.; ASSIS, E. M. . **Construindo do novo conceito da Gestão de sistemas de educação a distância**. 2008. p.1-10. Disponível em:  
<<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/6262008111904AM.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2014

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SCHERNOVSKI, V.. Trabalho escravo contemporâneo. **JusBrasil**. Disponível em: <<http://advaldeci.jusbrasil.com.br/artigos/111749665/trabalho-escravo-contemporaneo>>. Acesso em: 10 set. 2014.

SILVA, S. M. C.. **Gestão em EaD**. 2009. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/1839403> Acesso em: 10 ago. 2014.

SOARES, M.. **Formação humana e educação a distância**: limites e possibilidades. 2004. 59 fls. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.