

GESTÃO DA EAD NO BRASIL: DESAFIO OU OPORTUNIDADE?¹

MANAGEMENT DE IN BRAZIL: CHALLENGE OR OPPORTUNITY?

Valquíria de Lima Tavares²
André Luiz Gonçalves³

RESUMO:

A Educação a distância (EAD) cresceu significativamente nos últimos anos no Brasil, principalmente para os cursos de graduação e pós-graduação. Assim, a implantação e gestão nas instituições de ensino superior devem primar pela qualidade educacional, retenção e fidelização de seus alunos. Este trabalho apresenta uma análise de como estão os aspectos da gestão dos cursos, na modalidade a distância, no Brasil, com enfoque no gestor em EAD. Entre os principais apontamentos deste estudo, de caráter bibliográfico, pode-se destacar que a EAD tem um papel social e sua expansão é promissora. Existem ainda poucos trabalhos publicados sobre sua implantação e gestão, e que os mesmos são sobre instituições públicas. A formação contínua é exigida do gestor, pois é uma função recente e que ainda está sendo definida, sendo necessário que ele apresente conhecimentos administrativos, bem como um bom currículo acadêmico, realidade que o Brasil é carente.

Palavras-chave: Educação a Distância, Gestão, Desafio, gestor de EAD.

ABSTRACT:

The Distance Education (DE) has grown significantly in recent years in Brazil, mainly for undergraduate and graduate students. Thus, the deployment and management in higher education institutions should strive for quality education, retention and loyalty of his students. This paper presents an analysis of how are aspects of management courses in distance mode in Brazil focusing on the manager in DE. Among the main study notes, bibliographical, it can be noted that the DE has a social role and its expansion is promising. There are few published studies on its implementation and management, and that they are on public institutions. The training is required of the manager as it is a function recently and is still being defined. If necessary he presents administrative knowledge, as well as a good academic curriculum, reality that Brazil is lacking.

Keywords: Distance Education, Management, Challenge, manager DE.

¹ Trabalho apresentado no Simpósio internacional Sobre Educação a Distância- SIED 2012

² Professor na Faculdade Anhanguera de Caxias do Sul- RS.E-mail:vltavare@yahoo.com.br

³ Tutor da Anhanguera Educacional Ltda .E-mail:goncalves.andre@aedu.com

1. Introdução

No Brasil, a inclusão e o acesso ao ensino superior tiveram um expressivo aumento, segundo os dados do censo de 2010, quando comparados aos dados do censo de 2002. Crescimento este que foi apoiado e incentivado por diversos programas governamentais para instituições públicas e privadas, os quais facilitam o ingresso e também a conclusão dos cursos de graduação e tecnológicos.

Neste sentido, o aumento nos números do censo de 2010 teve uma contribuição significativa da EAD, visto que, esta modalidade de ensino, expandiu-se muito nos últimos anos em consequência dos avanços nas tecnologias de comunicação, e também ao acesso dos cidadãos a elas. Segundo Moran (2009) “A educação a distância está se expandindo, sem dúvida, mas também afetando profundamente a educação como um todo”.

Ao mesmo tempo em que os cidadãos têm acesso ao ensino superior ou tecnológico e também aos cursos de pós-graduação, as instituições de ensino superior (IES), para ofertarem tanto os cursos presenciais quanto os cursos de EAD, necessitam pensar em todos os aspectos envolvidos no processo. Aspectos legais, pedagógicos, administrativos, operacionais e também o público que será atendido. Sendo assim, ao mesmo tempo em que a gestão em EAD é um grande desafio, ela é também uma garantia da qualidade de ensino no Brasil.

Garantia esta que proporcionará ao país um crescimento maior ainda na área educacional nos próximos anos, principalmente na EAD. Desta maneira, as instituições de ensino que realizarem a gestão da EAD que prime pela qualidade educacional, retenção e fidelização de seus alunos terão, além de crescimento por consequência, também o destaque em seu papel social no desenvolvimento do país. Este trabalho pretende analisar, através da revisão bibliográfica, como estão os aspectos da gestão dos cursos de EAD no Brasil, com o enfoque no gestor de EAD e desta maneira mostrar brevemente o cenário da EAD, apresentar os principais passos para o planejamento e gestão e elencar as principais características do gestor.

2. Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica sobre a gestão na EAD. Assim, destaca-se que a pesquisa é um processo sistemático de aquisição de conhecimento. (GIL 2002). E para Marconi e Lakatos (2008, p. 157) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”.

Assim sendo, o embasamento teórico da literatura sobre determinado assunto do ponto de vista dos procedimentos técnicos pode ser realizado através de material bibliográfico e/ou documental. (FACHIN, 2005; GIL, 2002, MARCONI E LAKATOS, 2010).

O material levantado permitiu a este estudo, primeiramente, discorrer brevemente sobre como está o cenário e a importância social da EAD no Brasil, em seguida procurou-se enfatizar alguns aspectos da gestão na EAD, enfatizando o papel do gestor na EAD.

2.2 Cenário da EAD no Brasil

Ao visualizar a EAD sob o ponto de vista histórico, pode-se afirmar que não é uma modalidade de ensino nova. Como destaca Matta (2003), “A Educação a Distância não é, de forma alguma, algo novo. Desde a idade antiga há notícias da existência de processos de formação à distância. Alexandre, o Grande foi aluno por correspondência de Aristóteles”.

Moore e Kearsley (2007) apontam que a EAD não é um conceito novo de educação, mas pode-se dizer que atualmente ela tem se destacado muito nos cursos de ensino superior. Para Neves (2006) ela é parte de um amplo e contínuo processo de mudança, que inclui não só a democratização do acesso a níveis crescentes de escolaridade e atualização permanente, como também a adoção de novos paradigmas educacionais.

A EAD cresce continuamente no Brasil, e tem um grande poder de alcance e velocidade de execução. O processo de ensino-aprendizagem é mediado por tecnologias, rompendo as barreiras de tempo e espaço, e que exige novas posturas de todos os envolvidos no processo educacional (CORTINHAS, 2008; LOPES E MAIA, 2012; MORAN, 2007; WEIDLE,2011).

Processo de educação que por ser mais flexível do que os modelos tradicionais possibilita uma melhoria na qualidade do processo educativo, segundo Neves (2006). Para

Dias e Leite (2010, p.7) o crescimento do número de cursos de graduação a distância no Brasil “reflete, certamente, que a busca por condições mais flexíveis de acesso à educação é necessidade de um contingente muito grande da população brasileira”. Já para Arafeh (2010) a EAD abrange todas as novas tecnologias, pedagogias, estilos de aprendizagem e habilidades, possibilitando a aprendizagem dentro e fora dos tradicionais ambientes educacionais.

De acordo com Carneiro (2012), a EAD já responde por 14,6% das matrículas de graduação no ensino superior do país, segundo dados do Censo da Educação Superior de 2010. Segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC), as matrículas continuam concentradas (74%) nas instituições privadas, mas houve um crescimento de 12% no número de alunos nas instituições públicas.

Vilarinho e Paulino (2010) ao relatarem experiência pioneira de expansão da EAD, informam que este resultado está em particularidade com a instituição que a oferece. ‘Das políticas internas e da obstinação de grupos ou setores que visualizaram a EAD como possibilidade de inovação dos processos de ensino aprendizagem e democratização de oportunidades educacionais’.

Como afirma Moran (2009), “A educação a distância está se transformando, de uma modalidade complementar ou especial para situações específicas, em referência para uma mudança profunda no ensino superior como um todo”. E Simons (2011), corroborando com Moran, enfatiza que a educação a distância no país, desde 2003, tem um aumento no número de matrículas maior do que o ensino presencial e tem sido usada como uma ferramenta de inclusão no ensino superior.

Neste cenário, a EAD possibilita disponibilizar a educação em locais que não possuíam sequer as instituições de ensino tradicionais. Apresentando-se assim, como um elemento regular e de grande importância, não apenas para atender as demandas pontuais, mas que atende principalmente aos cursos de graduação e pós-graduação (MORAN, 2010, VIANNEY et al., 2006; VIANNEY, 2008).

Nunes (2007) afirma que a “EAD pode oferecer todas as oportunidades educacionais que são necessárias para qualquer pessoa, em qualquer lugar, em qualquer tempo”. Tais demandas apresentam relação com o uso intensificado das tecnologias digitais que produzem uma transformação multidimensional, ao mesmo tempo excludente e incluyente, que afeta todos os campos da vida social (CASTELLS, 2006).

2.3 Planejamento e Gestão em EAD

O planejamento e gestão da EAD são fundamentais para o seu sucesso. Entre os principais elementos que devem ser levados em consideração para tal, estão o acompanhamento e a supervisão da aprendizagem de todos os envolvidos. Processo complexo e contrário ao que muitas instituições acreditam, de que sua única função educacional é apenas a produção de um conteúdo (MAIA E MATTAR, 2008).

Desta maneira, para as instituições educacionais a gestão de cursos é um fator muito importante para que o ensino ocorra de forma eficiente e eficaz. Amaral et al. (2011) apontam que a gestão na EAD caracteriza-se pela estruturas de logística e pedagógica do curso. Também levando em conta a metodologia, o material e a tecnologia de comunicação a serem utilizados, bem como a pela avaliação da aprendizagem do aluno. Além destes aspectos, geralmente na gestão da educação, particularmente, na gestão da EAD estão as decisões de planejar, organizar, dirigir e controlar, e recursos (BELLONI,2001; MILL 2002,2006).

O contexto global deve ser levado em conta para planejar a EAD, principalmente perfil do público a ser atendido e os objetivos estabelecidos, as condições concretas de oferta, ou seja, quais tecnologias estão disponíveis e se há ou não a necessidade de capacitação prévia do público alvo para o uso destas tecnologias (SCHNEIDER E URBANETZ, 2010). Além disso, conforme complementa Behar (2009), “a preocupação com os recursos disponíveis para infraestrutura tecnológica é crucial para o sucesso do modelo”.

Neste sentido, Dourado (2008, p. 911) alerta que para adotar uma prática expansionista ‘é preciso expandir as matrículas e, ao mesmo tempo, otimizar a capacidade instalada, contratar novos professores, melhorar a infraestrutura das instituições, entre outros’.

Quanto a esta realidade, Alonso (2010) afirma que os polos de apoio presenciais, nas IES privadas são oriundos de terceirização, por meio de contratos, já para a UAB (Universidade Aberta do Brasil) os responsáveis pelos mesmos são municípios, ambos tendo que dispor de infraestrutura de apoio para o desenvolvimento da modalidade.

Lobo Neto (1998) afirma que ao pensar em um curso a distância, o planejamento, a execução e a avaliação deve ser uma preocupação para conseguir êxito em um programa de EAD, e segundo o autor são cinco etapas a considerar, conforme a tabela 1.

Tabela 1- Planejamento em EAD: as cinco etapas a serem consideradas.

Etapas	Descrição
	Nesta fase, deve-se fazer um levantamento das necessidades do mercado, a demanda e a clientela que pretende atender, bem como definir as facilidades que existem na instituição e precisam ser identificadas na área pessoal, organizacional, nas instalações físicas, na disponibilidade de equipamentos e na área de processos já desenvolvidos.
2. Produção	Definição de conteúdo, definição das formas de utilização, elaboração do material didático, tendo presente a importância de definição da linguagem, pois um mesmo conteúdo poderá ser processado para níveis diferentes de cursos, dependendo dos objetivos e, depois de elaborado, é preciso validar o material didático, introduzir ou não mudanças, e multiplicá-lo.
3. Utilização	Definição da divulgação das informações sobre o curso, sobre a metodologia. Critérios para entrada de alunos; definição das necessidades nos momentos presenciais; definir o acompanhamento e instrumentos de verificação da aprendizagem dos alunos e normas de certificação.
4. Administração	É preciso definir as responsabilidades e as atribuições garantindo, por meio de procedimentos adequados, os seguintes serviços: desenvolvimento e produção técnica dos cursos, distribuição dos materiais didáticos, apoio à comunicação à distância entre alunos e tutores ou monitores, apoio aos momentos presenciais de relação didática ou de atividades práticas, registro/arquivo de dados/certificação, apoio à realização de testes, provas e exames quando exigidos.
5. Avaliação	É fundamental avaliar o programa como um todo, por meio da aprendizagem do aluno.

Fonte: adaptado de Lobo Neto (1998)

Além da importância do planejamento para a gestão é necessário que este planejamento seja implantado de maneira eficiente e eficaz nos polos de apoio presencial. E um dos atores fundamentais para o propósito da EAD é o gestor de polos. A seguir dar-se-á ênfase às principais características e funções do gestor da EAD.

2.4 Características do Gestor na EAD

Para o planejamento e implantação da EAD dois fatores devem ser levado em conta, que são os polos presenciais e o gestor de polo. Segundo Alves (2012), “o gestor da EAD precisa conhecer a legislação sobre educação a distância e todos os instrumentos legais que regem a educação escolar brasileira, em especial os das áreas escolhidas para implantar os cursos de graduação”.

A gestão da EAD é um grande desafio que exige do gestor um conjunto de características e habilidades que permeiam o processo da gestão. Processo este que necessita que os aspectos legais, administrativos, entre outro sejam contemplados, a tabela 2 apresenta os principais quesitos.

Tabela 2- Funções do gestor em EAD

Atributos e funções de âmbito acadêmico e administrativo
a) Informar-se sobre: o potencial das tecnologias na educação presencial e a distância;
b) Avaliar com clareza o que é novo e o que é permanente em educação;
d) Identificar possíveis parceiros nas áreas públicas e privadas;
e) Participar do desenvolvimento de produção técnica dos cursos e registro/arquivo de dado-certificados e a formação que se deve atingir no alunado.
f) Sensibilizar sua equipe para as mudanças necessárias;
g) Trabalhar com os parâmetros preconizados pelas teorias de gestão do conhecimento e de qualidade.

Fonte: Alves, (2012); Silva, (2009)

Assim, Lima (2006), ao abordar este tema sob a ótica das relações de poder, afirma que neste modelo de gestão há uma tendência do deslocamento do poder. Ocorre a inversão da pirâmide organizacional, em virtude dessa horizontalização, enfatizando o papel do gestor como eixo articulador de maneira a garantir o êxito no propósito.

E Pinho et al., (2011) afirma que os coordenadores de polo são os principais responsáveis pela gestão da equipe e do espaço físico, assim como a organização, administração e promoção das ações de EAD em âmbito local. O papel do gestor de polos “ainda está em processo de constituição, por ser uma atividade criada recentemente para atender as demandas da EAD”. Assim é importante a formação continuada dos coordenadores de polo, o suporte e a parceria da universidade para colaborar no desempenho destas funções.

Para as instituições é fundamental criar mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização e capacitação da direção e de controle das atividades desenvolvidas. O desenvolvimento de programas e projetos baseados nos resultados do planejamento, deve ser uma atividade normal, mesmo que apresente certa deficiência, principalmente com relação ao desdobramento dos objetivos do planejamento em questão (OLIVEIRA, 2007).

Assim, a EAD ao apresentar uma proposta de levar o ensino a todos os lugares do país, está sujeita a “diferenças culturais e políticas e embora seja visível o compromisso dos coordenadores de polo com a gestão do mesmo, os mantenedores não se mostram da mesma forma” (WEIDLE,2011).

Ao analisar a gestão de polos é possível estabelecer as seguintes necessidades de capacitação específicas, visando a formação de um gestor de polo munido de ferramentas e elementos imprescindíveis à boa administração. Dentro desta perspectiva, verifica-se a necessidade de se ter um polo de apoio presencial bem estruturado para dar suporte adequado a estudantes, professores, tutores e técnicos (SILVA et al, 2010; PINHO et al. 2011; RIBAS et al., 2011).

No Brasil há um reduzido número de estudos sobre a gestão da EAD. Este número se restringe a trabalhos sobre a gestão em EAD na UAB, cabe ressaltar que de acordo com MEC, o número de matrículas é maior nas instituições privadas. Silva et al (2010), afirmam que a UAB tem nos polos uma parte importante de seu funcionamento. “Nesse contexto, a liderança do polo, ou seja, o gestor necessita de conhecimento para desenvolver um bom trabalho na condução administrativa e pedagógica dos polos”.

Ainda com relação à gestão em EAD, no que diz respeito as diferentes regiões do Brasil, Weidle (2011) ao estudar os polos presenciais discorre que “mesmo que, com o

propósito da igualdade entre os alunos de um mesmo curso, é difícil conseguir atingir lugares tão diferentes da mesma forma, com a mesma estratégia, com a mesma estrutura”.

Para Ribeiro et al. (2007), a estrutura desses centros de educação a distância não seguem sempre os mesmos parâmetros, mas todos se caracterizam por mobilizar equipes multidisciplinares para a EAD. Os polos de apoio presencial são unidades operacionais para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior no âmbito do sistema UAB (BRASIL, 2010b).

Quanto a realidade dos profissionais que trabalham como gestores de EAD, de acordo com Cardoso et al., (2011) destaca que:

[...] a seleção para coordenador de polo privilegia a condição pedagógica do candidato na medida em que explicita, na legislação pertinente, a necessidade de ser um professor com experiência comprovada na educação básica ou superior de, no mínimo, três anos. Muitas vezes, os selecionados têm um excelente currículo acadêmico, mas administrativamente não detém os conhecimentos necessários para condução de um polo de apoio presencial. Desta forma, vê-se a necessidade de serem realizadas capacitações para que se atendam às expectativas esperadas na gestão de um polo.

Uma das características primordiais ao gestor em EAD é a gestão de pessoas. Por se tratar de um orientador e facilitar dos processos, o gestor de pessoas precisa, antes de tudo, ter habilidade para trabalhar com o capital intelectual, ser proativo, reconhecer as necessidades humanas e a importância dos indivíduos no negócio, buscando novos programas, flexibilidade, incremento da capacitação, benefícios, aconselhamento, entre outros (GIRARDI et al, 2009). E complementa Araújo (2006), que a ação de coordenação ganha sentido no trabalho integrado, no planejamento participativo, no acompanhando colaborativo, compartilhado e democrático.

Logo, os gestores de polos devem possuir algumas características inerentes ao cargo, mas é imprescindível que passem por um processo de homogeneização de saberes com a finalidade de aperfeiçoar seus conhecimentos homogêneos e, por conseguinte, desenvolver uma gestão profícua (ARAÚJO, 2006).

Cardoso et al., (2011), ao estudarem a gestão de pessoas nos polos presenciais da UAB afirmam que “os gestores de EAD têm encontrado certas dificuldades ou entraves que

merecem atenção e, embora nestas condições, precisam orientar e coordenar toda a equipe no sentido da qualidade que a instituição exige para seus cursos”.

Então, o propósito de expansão da EAD é fundamental para o desenvolvimento social do Brasil. Para tal é necessário promover ações de reestruturação de forma que a instituição esteja a favor dos responsáveis pela EAD, tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. “O desafio está na mudança de mentalidade em prol de uma EAD efetiva” (CARDOSO, et al., 2011).

3. Considerações Finais

No Brasil, se a EAD for visualizada pela expansão que teve nos últimos anos, pode-se afirmar que, na proporcionalidade de alunos, é uma modalidade de ensino relativamente nova.

Ao estudar o cenário da EAD no Brasil, pode-se afirmar que seu futuro é promissor. Que o seu papel social no desenvolvimento tecnológico do Brasil, bem como os avanços educacionais é fundamental. Mas para isso é necessário tratar esta modalidade de educação com muita seriedade. Como uma ferramenta que somente será eficiente e eficaz no propósito, se seus objetivos forem aplicados e para isto é necessário cada vez mais o comprometimento das IES.

Ao elaborar um curso na modalidade EAD, faz-se necessário considerar o gestor como uma peça chave para a implantação e sucesso. Cabe ao gestor alinhar as ideias com seu grupo de trabalho e a partir deste, entender como será possível colocar a estrutura em funcionamento. De maneira alguma basta planejar a EAD em todos seus aspectos, se a sua implantação e execução não ocorrer como o esperado.

A implantação de cursos na modalidade EAD, exige um trabalho constante de estudo e pesquisa, como por exemplo: analisar o que o mercado está buscando, identificar o público que será atendido, bem como apreender todos os aspectos legais, estruturais, operacionais e gerenciais.

Quanto aos trabalhos sobre a gestão em EAD, no Brasil há um reduzido número, e os mesmos restringem a estudos sobre a gestão em EAD na em instituições públicas, a UAB (Universidade Aberta do Brasil). Sugere-se então, que as instituições privadas, por abrangerem um número maior de alunos, também estudem e divulguem as experiências na gestão da EAD. Como uma forma de contribuir para o crescimento e aprimoramento desta modalidade de ensino.

Para o gestor em EAD é primordial a formação continuada, de acordo com Pinho et al., (2011), “ainda está em processo de constituição, por ser uma atividade criada recentemente para atender as demandas da EAD”.

Quanto a realidade dos gestores em EAD pode-se afirmar que necessitam orientar e facilitar os processos, e como gestor de pessoas, ter habilidade para trabalhar com o capital intelectual, ser proativo, reconhecer as necessidades humanas e a importância dos indivíduos no sucesso da gestão. No entanto, a seleção destes profissionais depara-se com a seguinte realidade: profissionais com excelente currículo acadêmico, mas carentes de conhecimentos administrativos, ou vice-versa.

A educação é uma prestação de serviço em que seu produto é subjetivo. O aluno necessita de educação de qualidade que o habilite para o mercado de trabalho principalmente. A prioridade da EAD deve ser o preparo do aluno para ser um pesquisador, um cientista que visualize as necessidades do seu campo de trabalho, que tenha o espírito inovador, empreendedor.

Como consequência destas características, o país teria profissionais no mercado de trabalho que estudariam e aprenderiam com seus erros e contribuiriam cientificamente, elevando o nível de knowhow interno, sem a necessidade de buscá-lo em outros países, ao contrário, poderia exportá-lo com mais vigor. Este fato, poderia retirar o Brasil da lista de países em desenvolvimento, dependentes da tecnologia e do conhecimento dos países desenvolvidos.

Referências

1. ALONSO, Kátia, Morosov. A Expansão do Ensino Superior no Brasil e a EaD:Dinâmicas e Lugares **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1319-1335, out.-dez. 2010 1319 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 15 jul 2012
2. ALVES, Carina. **GESTÃO EM EAD: aspectos didático-pedagógicos e administrativos**. Diretoria de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2012.
3. AMARAL, R. C. B. M.; MELLO, M. AMARAL, M. C.; ANNUNZIATA NETO, L. A Gestão das Práticas Pedagógicas na EAD: Construção do Material Didático, Mídias Integradas e Conteúdos Educacionais, como Elementos Centrais de Apoio ao Aluno, 2011. Disponível

- em:<http://www.faculdadesignorelli.com.br/docs/Revista_Signorelli_2.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2012.
4. ARAFEH, Sousan. The Implications of Information and Communications Technologies for Distance Education: Looking Toward the Future. **SRI International**, Arlington, Virginia, June 2004, 10-11. Disponível em: <http://www.sri.com/policy/csted/reports/sandt/it/Distance_Ed_Lit_Review_FINAL_6-9-04.pdf>. Acesso em: 10jul. 2012.
 5. ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
 6. BEHAR, P. A. **Modelos pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
 7. BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.
 8. BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de qualidade para educação superior a distância. Brasília: MEC-SEED, 2007.
 9. BRASIL. ESTRUTURA. **Modelo de polo de apoio presencial**. Disponível em:http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31. Acesso em out.2010.
 10. BRAISL. POLO. **O que é um polo de apoio presencial**. Disponível em:http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16:o-quee-um-polo-de-apoio-presencial&catid=10:polos&Itemid=30. Acesso em 25 jun. 2012.
 11. CARDOSO, Jordana M. R.; MOREIRA, Bruno César de M.; BATTISTI, Patrícia. **Gestão de Pessoas em Polos de Apoio Presencial: Contextos e Desafios**. ESUD 2011 – **VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**Ouro Preto, 3 – 5 de outubro de 2011 - UNIREDE
 12. CARNEIRO, Luciana. **Gerenciamento de Cursos EaD**. Valinhos, p.9, 2012.Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 15jul. 2012
 13. CASTELLS, Manuel. **Inovação, liberdade e poder na era da informação**. In: MORAES, Denis de (Org.). **Sociedade midiaticizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006, p. 225-231.
 14. CORTINHAS, Maristela Sobral. **Tutoria Presencial de polo de Apoio em EAD: um diferencial para a Educação a Distância**.– UNOPAR 2008. Disponível em:

- http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/326_180.pdf acesso em 30 jul. 2012.
15. DIAS, R.A.; LEITE, L.S. **Educação a Distância: da legislação ao pedagógico**. Petrópolis, RJ:Vozes, 2010
 16. DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios?. **Educ. Soc.** [online]. 2008, vol.29, n.104, pp. 891-917.
 17. FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva,2005.
 18. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas,2002.
 19. GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. A gestão de pessoas e a gestão por competências. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.). **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: 2009, v.2.
 20. LIMA, S. M. D. de. A Administração na Sociedade Contemporânea. 2006. Disponível em:
<<http://www.oboulo.com/search.php?q=A+Administra%E7%E3o+na+sociedade+contemporanea&start=0&topconsult=0>>Acesso em 11.jul.2012
 21. LOBO NETO, F. J. S. Educação a Distância: Regulamentação, Condições de Êxito e Perspectivas, 1998. Disponível em:<http://www.feg.unesp.br/~saad/zip/RegulamentacaodaEducacaoaDistancia_lobo.htm. Acesso em: 28 mar. 2012.
 22. LOPES, Jackelline Cristina Ost , MAIA, Sidclay Ferreira. Educação a Distância no Piauí: o Programa 'E-TEC da UFPI em Foco. **Atos de Pesquisa em Educação-PPGE/ME FURB- ISSN 1809-0354 v. 7, n. 2, p. 582-594, mai./ago. 2012**
 23. MAIA, C. e MATTAR, J. **ABC da EaD: educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
 24. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
 25. MATTA, Alfredo Eurico Rodrigues. Comunidades em rede de computadores: abordagem para a Educação a Distância - EAD acessível a todos. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância-** São Paulo, Abril 2003.
 26. MILL, D. BRITO, N. D. SILVA, A. R.ALMEIDA, L.F. Gestão da Educação a Distância (ead): Noções sobre Planejamento, Organização, Direção e controle da EaD. Disponível em

- http://www.ufsj.edu.br/portal2repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf>acesso em 10 jul. 2012.
27. MILL, D. Estudos sobre processos de trabalho em EaD mediada por tecnologias da informação e da comunicação. Belo Horizonte: FAE/UFMG. Dissertação (Mestrado em Educação)– **Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2002. 193p.
 28. _____. Educação a distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia. Tese (Doutorado em Educação)– **Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2006. 322p.
 29. MOORE, Michael G, KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
 30. MORAN, J.M. O ensino superior a distância no Brasil. **rev Educação & Linguagem** V. 12- N. 19-17-35, JAN.-JUN. 2009.
 31. _____.(b)Aperfeiçoando os modelos de EAD existentes na formação de professores Educação, Porto Alegre, v. 32, n. 3, p. 286-290, set./dez. 2009
 32. _____ **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.
 33. _____ Fundamentos, Políticas e Legislação em EaD. Departamento de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2011.
 34. NEVES, Yara P. **Evasão nos cursos a distância curso de extensão TV na escola e os desafios de hoje**: dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em educação brasileira – PPGE da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, 2006.
 35. NUNES, Andréa K; SANTOS, Gilvania M. **Introdução a educação a distância**. 2ª ed. Aracaju: Unit, 2007.
 36. OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.
 37. PINHO, D. S.; GARCIA, N. M.; ESPERANÇA, J. A.; HARTWING, S. C. Contribuições do núcleo de apoio aos polos para a gestão em EAD. ESUD 2011 – VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Ouro Preto, 3 – 5 de outubro de 2011.
 38. RIBAS, J. C.; MOREIRA, B. C.; CATAPAN, A. H. Construindo Referenciais de qualidade para uma gestão eficaz no Sistema Universidade Aberta do Brasil: o ambiente virtual de ensino aprendizagem e a capacitação dos coordenadores de polo de apoio presencial, Florianópolis, abril/2011,

39. <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/35.pdf>, acesso em 10 jul. 2012.
40. RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. Gestão de EAD: a importância da
41. visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. **Novas Tecnologias na Educação**. V. 5, n. 1, julho, 2007. CINTED-UFRGS. 2007
42. SCHNEIDER, E. I.; URBANETZ, S. T. O planejamento do processo ensino aprendizagem na Educação a Distância. 2010. Disponível em:<<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/3042010143007.pdf>>. Acesso em: 27 mar.2012.
43. SILVA, Edson Rosa Gomes da.et. al. Gestão de polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. **Novas Tecnologias na Educação**. v.8, n.3, CINTED/UFRGS. dez. 2010.
44. SILVA, S. M. C. da.Gestão em Educação a Distância (EAD), 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-em-educacao-a-distanciaead/25235/>>. Acesso em: 02 mar. 2012.
45. SIMONS, U. 2011. No caminho de novo. **Revista Ensino Superior**.Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=12743>. Acesso em: 10 jul. 2012
46. VIANNEY, João. A ameaça de um modelo único para a EaD no Brasil **Colabor@ - Revista Digital da CVA - Ricesu**, ISSN 1519-8529 Volume 5, Número 17, Julho de 2008.
47. VIANNEY, João; BARCIA, Ricardo Miranda; LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da.
48. Universidade Virtual: oportunidade de crescimento ou ameaça para as instituições de ensino superior? **Revista Estudos**. n. 26. ago. 2006.
49. VILARINHO, Lúcia Regina Goulart; PAULINO, Camilla Lobo. Educação a distância no Ensino Superior Brasileiro: das experiências Pioneiras aos Sistema de Rede. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 4, n. 1, mai. 2010. Artigos. ISSN 1982-7199.
50. WEIDLE, Daniele;KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Mauricio Fernandes. Projeto UAB: Uma análise estrutural dos polos de apoio presencial do curso de Administração da UFSC **Rev. GUAL**. Florianópolis, Edição especial 2011, p.94-114.