

Gestão da Educação a Distância: uma Revisão Teórica

Carolina Schmitt Nunes¹, Marina Keiko Nakayama^{*2}

¹ Doutoranda do curso Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC. Brasil. nunes.carolinas@gmail.com

² Professora titular do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC. Brasil. marina@egc.ufsc.br

Resumo

Embora haja muitos trabalhos acadêmicos e não acadêmicos sobre gestão e sobre educação a distância (EaD), a articulação entre os dois temas ainda se encontra como um campo aberto a novas descobertas e reflexões. O objetivo geral deste trabalho é verificar quais aspectos estão sendo abordados nas pesquisas em gestão da educação a distância. Como metodologia, utilizou-se a revisão integrativa. Os resultados apontam a existência de alguns modelos de gestão nos quais elementos administrativos são considerados assim como fatores pedagógicos, enquanto outros modelos tendem a ser mais pragmáticos. Ainda se podem identificar, como elementos relevantes da gestão da EaD, o planejamento e a institucionalização.

Palavras-chave: Gestão; Educação a distância; Revisão integrativa.

Distance Education Management, an Integrate Review

Abstract

Although there are many academics and non-academics works on management and on distance education (DE), the link between the two topics is still as a field open to new discoveries and reflections. The general objective of this work is to describe which aspects are being applied covered in the management of distance education researchs. Integrative review was used as the methodology. The results indicate the existence of some management models in which in management elements are considered as being pedagogical factors, while others are more pragmatic. Planning and institutionalization can also be identify as relevant elements of DE management.

Keywords: Management; Distance education; Integrative review.

1. Introdução

A Educação a Distância é uma modalidade educacional em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas em sua maioria sem que alunos e professores estejam simultaneamente no mesmo lugar à mesma hora (ABED, 2012). Essa modalidade exige técnicas especiais de criação de cursos e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (Moore & Kearsley, 2007).

As investigações na área da gestão de organizações educativas são por natureza complexas, uma vez que é necessário considerar as especificidades das universidades e não tratá-las da perspectiva das organizações tradicionais ou da burocracia estatal. Nas instituições que oferecem cursos a distância, a complexidade é maior ainda, uma vez que se trata de uma modalidade com estruturas e funcionamento diferentes do ensino presencial (De Vriers & Ibarra, 2004; Martínez, Chirino, Santos & Echauri, 2009).

Embora complexa, um grupo de autores argumenta que a gestão é um exercício comum a todas as organizações, inclusive as de ensino, e que estas são determinantes nas estratégias educativas, podendo fazer a diferença entre o êxito e o fracasso de um curso, no entanto, fazem o alerta de que replicar o modelo clássico de gestão adotado no modelo presencial nos cursos e programas a distância pode ter resultados medíocres (Rumble, 2013; Martínez et al, 2009; Martín, Vásquez & García, 2007).

Considerando a relevância da gestão de EaD, os autores Zawacki-Richter, Backer e Vogt (2009) afirmam que pesquisas em gestão da EaD contribuirão para orientar a prática de profissionais no que se refere às intervenções para a inovação da educação, à gestão da diversidade, ao apoio ao corpo docente e discente, à garantia de qualidade e ao design e comunicação.

Embora a gestão seja crucial no êxito de programas a distância, os supracitados autores afirmam que há uma escassez de artigos que tratem do tema gestão da EaD. As pesquisas de educação a distância são predominantemente sobre ensino e aprendizagem, e há uma lacuna de pesquisas que contemplem a temática gestão.

Diante da carência de trabalhos que tratem da gestão da EaD e da importância da mesma para o bom desempenho dos programas nessa modalidade, a presente

pesquisa tem o objetivo de verificar quais aspectos estão sendo abordados nas pesquisas em gestão da educação a distância.

2. Procedimentos Metodológicos

Para a realização dessa pesquisa adotou-se como procedimento metodológico a revisão integrativa. Optou-se por essa metodologia, por ela viabilizar a análise dos estudos já realizados sobre determinado tema sem se limitar a uma única perspectiva teórica (Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

O estudo seguiu as seis etapas propostas pelos referidos autores: 1ª - identificação do tema e problema de pesquisa, 2ª - estabelecimento de critérios de exclusão ou inclusão, 3ª - identificação de estudos pré-selecionados e selecionados, 4ª - categorização dos estudos selecionados, 5ª - análise e interpretação dos resultados e 6ª - apresentação/revisão da síntese do conhecimento.

Para a pesquisa, optou-se por adotar as bases de dados ERIC, EBSCO, SCOPUS, Web of Science SCIELO a fim de contemplar o maior número de artigos aderentes à proposta da pesquisa. A escolha das bases deu-se em virtude do acesso às mesmas e por englobarem trabalhos das áreas interdisciplinares, educação e gestão. Os dados foram coletados entre novembro de 2013 a janeiro de 2014.

Como descritores para as buscas, foram utilizados as expressões base: "distance education" e "management", empregando operadores booleanos (AND), com caracteres de truncamento ou curinga (*). Após alguns testes sobre a adequação dos resultados ao problema de pesquisa, percebeu-se que para cada base de dados era necessário fazer uma adequação da combinação de descritores. Uma síntese dos critérios de busca e resultados gerais, sem adotar os critérios de inclusão ou exclusão, pode ser visualizada no Quadro 1.

Ao final da coleta foram identificados 71 documentos. Nesse momento, foram realizadas as primeiras exclusões. Vinte e dois foram descartados da seleção por se tratarem de documentos que estão fora do escopo de análise. Os documentos descartados são teses, dissertações e relatórios federais. Após a leitura dos resumos, constatou-se que 20 artigos não abordavam a questão educação a distância ou gestão e, por isso, foram excluídos da análise, bem como um artigo que estava escrito na

língua estrangeira diferente do português, do inglês e do espanhol. Além desses, três artigos não foram encontrados na íntegra. Assim, totalizaram-se 46 artigos excluídos na primeira análise, restando 25 artigos para leitura completa, análise e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão.

Quadro 1: Síntese dos resultados e critérios de pesquisa.

Base: ERIC <i>ab("distance educat*") AND ab(("distance educat* manage*" OR "educate manage*"))</i>	Resultados: ✓ Período dos artigos encontrados: ✓ Número de artigos encontrados: 24 documentos
Base: SCOPUS <i>(TITLE-ABS-KEY("distance education") AND TITLE-ABS-KEY("distance education manage*") OR TITLE-ABS-KEY("education manage*")) AND (LIMIT-TO(SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO(SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO(SUBJAREA, "DECI"))</i>	Resultados: ✓ Período dos artigos encontrados: ✓ Número de artigos encontrados: 24 documentos
Base: EBSCO <i>TI "distance education" AND "distance education" AND "education manage*" OR "distance education manage*"</i>	Resultados: ✓ Período dos artigos encontrados: ✓ Número de artigos encontrados: 8 documentos
Base: Web of Science <i>"distance education management" OR Tópico:"management of distance education"</i>	Resultados: ✓ Período dos artigos encontrados: ✓ Número de artigos encontrados: 8 documentos
Base: SCIELO <i>"gestão" AND "educação a distância" OR "Management" AND "Distance Education"</i>	Resultados: ✓ Período dos artigos encontrados: ✓ Número de artigos encontrados: 7 resultados

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Após a leitura completa dos artigos, aplicaram-se os demais critérios de exclusão. Como critérios de exclusão, adotou-se que os artigos que não abordassem aspectos da gestão, ou que explicitassem os impactos causados na mesma, seriam excluídos mesmo que tratassem de aspectos relacionados com a educação a distância. Foram considerados na inclusão artigos nas línguas inglesa, portuguesa e espanhola e referências publicadas em eventos e revistas entre o período de 2000 e 2013. Para a análise e interpretação sistemática dos resultados encontrados após a aplicação dos critérios de exclusão e inclusão, utilizou-se como base o instrumento validado por Ursi (2005, p.126). Com a utilização deste, buscou-se identificar no *corpus* informações relativas ao objetivo da investigação, ao contexto em que foi estudado, aos procedimentos metodológicos adotados e aos resultados e conclusões. A análise resultou em artigos aderentes ao objetivo proposto pela presente revisão sistemática,

ou seja, trataram da gestão da educação a distância e/ou dos aspectos relacionados à mesma. O quadro 2 traz os seis artigos selecionados para a análise e interpretação.

Quadro 2: Síntese dos artigos analisados.

Base de Dados	Periódico ou Evento	Ano	Título do artigo	Pais	Autor (es)
ERIC	<i>Quarterly Review of Distance Education</i>	2001	<i>Is the Management of Distance Education Transforming Instruction in Colleges?</i>	Estados Unidos	John S. Levin
EBISCO	<i>Quarterly Review of Distance Education</i>	2009	<i>Factors influencing the intitutionalization of distance education in higer education.</i>	Estados Unidos	Anthony A. Piña
EBISCO	<i>Revista de Innovación Educativa</i>	2009	<i>La gestión en modalidades de programas a distância. Estudio de caso.</i>	México	Verónica García Martínez, Mario Hernández Chirino, César Manuel Santos Fajardo, Angélica M. Fabila Echaui
SCOPUS	<i>2011 International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011</i>	2011	<i>On Application of Project Management in Distance Education</i>	China	Xiaoqing Hong
SCIELO	Gestão & Produção	2013	A gestão da inovação na educação a distância	Brasil	Elenise Maria de Araújo; José Dutra de Oliveira Neto; Edson Walmir Cazarini; Selma Regina Martins Oliveira
SCIELO	REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)	2012	Aprendizagem organizacional a partir das práticas de educação a distância da Escola de Administração/UFRGS	Brasil	Francielle Molon da Silva, Mario Cesar dos Santos de Carvalho, Camila Furlan da Costa, Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base no quadro, observa-se que todas as bases de dados inicialmente selecionadas contribuíram para a localização de documentos aderentes ao objetivo proposto e que há uma diversidade de origens com documentos dos Estados Unidos

(n=2), México (n=1), China (1) e Brasil (n=2). É oportuno observar que os artigos foram todos publicados a partir do ano 2000, indicando que o tema vem sendo mais pesquisado a partir dessa data. É possível compreender esse fato ao considerar o expressivo crescimento da modalidade em termos mundiais, também a partir dos anos 2000, com a popularização da internet e crescimento da demanda por formação.

A partir da breve caracterização dos artigos, os resultados e a análise serão apresentados na próxima sessão.

3. Resultados e análise

Na análise, buscou-se identificar os temas tratados nas pesquisas e compreender como podem estar relacionados dentro da temática gestão da Educação a Distância. Assim, foi possível identificar três modelos de gestão e subtemas como a institucionalização, o perfil dos gestores, o planejamento e a aprendizagem organizacional.

Nas referências, identificou-se que, em dois deles, eram trabalhados modelos de gestão da EaD. No artigo *La gestion en modalidades de programas a distancia*, o autor trabalha dois modelos de gestão de EaD: o modelo de Gil (2008) e o modelo de Duart & Lupainez (2005). Já no trabalho *Application of Project management in distance education*, o autor Hong (2011) propõe um modelo de gestão baseado nos princípios da gestão de projetos.

O modelo de Gil (2008) parte da premissa de que a gestão da educação a distância é uma disciplina da gestão educacional que se apoia no uso racional de recursos humanos, financeiros e na qualidade dos serviços educativos. Além disso, a autora enfatiza a importância da gestão educacional especialmente na criação e planejamento dos cursos. O modelo inter-relaciona três grandes dimensões: Gestão Administrativa, Gestão de Aprendizagem e Gestão de Projetos.

Neste caso, Gestão Administrativa se refere às questões institucionais da universidade e às necessidades específicas da sociedade onde a universidade está inserida. Essa dimensão tem implicações no controle de gastos; custo por estudante; número de alunos e de professores; infraestrutura tecnológica; preparação, produção e entrega de materiais didáticos; custos nas diferentes etapas de um curso a distância;

processo de inscrição; elaboração e controle de registros, acervo bibliográfico e manuais de procedimentos (Gil, 2008).

A Gestão da Aprendizagem considera aspectos didáticos e focados principalmente nos processos de ensino-aprendizagem. As implicações concentram-se em: integração curricular, tipo de aprendizagem requerida pelos alunos (considerando seus conhecimentos e experiências prévias); ambiente de aprendizagem; competências dos professores e auxiliares; tipos de assessoria oferecida ao aluno (telefone, e-mail, presencial); tecnologias adotadas para interação e para trabalhos colaborativos; técnicas de aprendizagem para aquisição de conhecimento; seleção de materiais didáticos e formas de avaliação (Gil, 2008).

A Gestão de Projetos refere-se ao uso racional dos recursos com implicações no planejamento, execução e acompanhamento do curso ou programa. Segundo a autora, nessa dimensão estão inclusos a organização e administração dos recursos humanos, tecnológicos, estimação de custos e tempo de realização, bem como aspectos pedagógicos e de comunicação. A indicação é de que o gestor deve elaborar um processo de acompanhamento, preparar-se para imprevistos, promover a inovação e favorecer a sua implementação, sistematização e institucionalização e ainda considerar que o planejamento não deve ser algo estático, mas que pode ser alterado ao longo do processo conforme os acontecimentos (Gil, 2008).

Já o modelo proposto por Duart & Lupainez (2005), focado especialmente em *e-learning*, parte da premissa que a universidade precisa ter uma visão e uma missão clara a respeito dos cursos EaD e a partir disso, uma estratégia para a implementação destes. Esse modelo também relaciona diferentes dimensões: Gestão do Processo de Aprendizagem, Gestão do Processo de Ensino, Gestão dos Ambientes de Aprendizagem Tecnológicos e Gestão dos Recursos de Apoio ao Processo de Ensino- Aprendizagem.

O processo de aprendizagem é centrado no aluno, a gestão desse processo engloba alguns elementos-chave como a aprendizagem introdutória, na qual a organização deve prover para o aluno recursos e um ambiente em que ele possa introduzir-se rapidamente e sem complicações no contexto do curso, e as estratégias de aprendizagem que devem voltar-se para que o aluno tenha o melhor aproveitamento do tempo que dedica a sua formação. Os autores propõem ainda a criação de uma equipe de apoio formada por profissionais para planejar e acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos (Duart & Lupainez, 2005).

O processo de ensino é centrado no professor e começa muito antes do início das aulas. Nesse processo, estão contempladas ações como o design e produção do material didático, seleção, contratação e capacitação dos professores tanto para lecionar quanto para desenvolver tal material; planejamento e execução da ação docente e avaliação dos professores e suas atividades no empenho de melhorar a qualidade oferecida pelo curso (Duart & Lupainez, 2005).

Os ambientes de aprendizagem tecnológicos são compreendidos aqui como o espaço no qual acontece o processo de comunicação entre alunos e professores. Segundo os autores, esses ambientes devem estar sustentados em quatro pilares: informação, comunicação, cooperação e administração. Ainda há a gestão dos recursos de apoio ao processo de ensino-aprendizagem que corresponde ao contexto em que os cursos ocorrem, são os elementos que colaboram para que o objetivo de aprendizagem eficiente seja alcançado. Os elementos de apoio estão divididos em quadro blocos: os recursos metodológicos (são medidas organizacionais referentes ao funcionamento da instituição), recursos documentais (referem-se às possibilidades que as TICs proporcionam como a alteração de bibliotecas físicas para virtuais), recursos informativos (no que se refere à gestão dos fluxos informativos para a gestão do conhecimento) e, por fim, os recursos relacionais (aqueles espaços informais em que o processo de ensino-aprendizagem ocorre como as comunidades de prática virtuais) (Duart & Lupainez, 2005).

Duart & Lupainez (2005) ainda advertem que não há nada de novo em planejar a introdução de inovações em organizações, a iniciativa privada faz isso com bons resultados há algum tempo. A singularidade, na opinião dos autores, reside na capacidade das instituições educativas adotarem essa mentalidade em suas dinâmicas internas e que, quando a metodologia é aplicada, os resultados tendem a ser positivos para as universidades.

No modelo de Gil (2008), percebe-se que o processo de aprendizagem é considerado de forma associada às outras dimensões da gestão (e entendido com o mesmo grau de importância), no entanto, no modelo de Duart & Lupainez (2005), o processo de aprendizagem é central e é a partir dele que os outros acontecem. A diferença entre os modelos demonstra que a gestão da EaD pode ter distintos enfoques de acordo com a visão de mundo de cada instituição ou grupo de gestores.

No modelo de Hong (2011), o contexto é o mercado educacional chinês. O autor parte da premissa de que a educação a distância atual está se confrontando com diferentes problemas, como a baixa eficiência na gestão do ensino, recursos humanos escassos, alta demanda por investimentos em software e hardware, além do desperdício de recursos. A partir disso, o autor propõe que seja adotada a metodologia de gestão de projetos para a gestão da EaD. Nesse contexto, a gestão de projetos é compreendida como uma forma de gestão orientada por objetivos e resultados e baseada na cooperação interfuncional, e a educação a distância é entendida como a modalidade educacional em que alunos e professores não se encontram no mesmo espaço temporal e físico.

O modelo de Hong (2011) argumenta que a gestão de projetos é uma metodologia científica e vem sendo aplicada em diversos campos, sendo possível ser aplicada também na gestão da EaD. A gestão de projetos inclui nove áreas de conhecimento, gestão da integração, gerenciamento do escopo, gestão do tempo, gestão dos custos, gestão da qualidade, gestão dos recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco e gestão de suprimentos, e cinco partes (inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento). De acordo com o autor, usar os princípios da gestão de projetos na gestão da EaD a tornará mais eficiente e eficaz e aumentará a qualidade educacional dos cursos.

Observa-se que, embora Gil (2008) e Hong (2011) utilizem a mesma nomenclatura de projetos, as propostas são diferentes. Enquanto o primeiro considera a gestão de projetos como uma das dimensões a ser gerida, dando ênfase para questões de ensino e aprendizagem, o segundo propõe a aplicação de uma metodologia já consolidada, chamada de gestão de projetos no contexto da EaD.

Considerando-se os três modelos apresentados, percebe-se que é consensual nas três propostas, em graus diferentes, a referência ao elemento planejamento e recursos humanos. É notório que os modelos de Gil (2008) e Duarte & Lapainez (2005) apresentam uma preocupação maior com aspectos institucionais e pedagógicos, enquanto o modelo de Hong (2011) tende a ser mais pragmático.

Com relação ao aspecto planejamento, este é abordado também no trabalho de Araujo et al. (2012). Os autores o consideram como a chave para o sucesso de um programa. O argumento utilizado é que o planejamento permite, entre outros aspectos, a racionalização dos recursos financeiros e de tempo e na capacitação de

pessoal. Além deles, os autores Duart & Lupainez (2005) defendem que as instituições devem ser geridas a partir do planejamento estratégico, pois este permite que as mesmas se adequem à flexibilidade organizacional que a sociedade atual demanda.

Com relação aos recursos humanos, considerados em todos os modelos de gestão apresentados, o autor Levin (2001) investigou o perfil dos gestores de EaD nos Estados Unidos. O autor alega a alteração nos papéis do corpo docente a partir da educação a distância, que há a emergência de novos profissionais de gestão nesta modalidade e que, além disso, existem muitos questionamentos acerca desse novo grupo: será um grupo complementar ao corpo docente ou será um grupo distinto do tradicional padrão de ensino-aprendizagem? Motivado por questionamentos dessa natureza, o autor realizou um estudo com gestores de cursos e/ou programas a distância a fim de identificar as principais características desses profissionais, quais operações realizavam como gestores e quais aspectos esses gestores consideravam críticos nas suas atividades.

Os resultados indicaram que 97% dos profissionais que ocupam cargos de liderança nos cursos possuem experiência docente, 53% já haviam assumido alguma posição como gestor na universidade e 36% ocuparam cargos relacionados à mídia ou tecnologia. Além disso, a maioria dos participantes (67%) tem o grau de mestre e os demais, grau de doutor, o que pode indicar a alta qualificação desses profissionais haja vista sua formação e experiência. Com relação às atividades, os participantes descreverem-nas como: coordenar, gerenciar, dirigir, supervisionar, planejar, selecionar, prover liderança, definir políticas e administrar (Levin, 2001).

É possível relacionar as atividades citadas pelos participantes da pesquisa com as funções gerenciais estabelecidas por Henri Fayol na Teoria Clássica da Administração no início do século XX: Planejamento, Organização, Controle, Coordenação e Comando, popularmente conhecidos pela sigla POC3.

Quando questionados sobre os pontos críticos da gestão EaD, os participantes da pesquisa de Levin (2001) apontaram com maior frequência os seguintes desafios: Captar financiamentos e alocações de orçamento; Aceitação da modalidade pelas faculdades; Efetividade dos custos; Suporte para os estudantes; e Coordenação das tecnologias. Embora a pesquisa seja do início dos anos 2000 e retrate a realidade daquele momento e no contexto norte-americano, alguns dos pontos críticos se

estendem até hoje, como a aceitação da modalidade pelas instituições, ou seja, a institucionalização da modalidade.

Nesse sentido, Piña (2008) realizou uma pesquisa para identificar os fatores que influenciam na institucionalização da modalidade. Segundo o autor, pesquisas anteriores evidenciam que o planejamento, desenvolvimento e implementação da educação a distância nas instituições ocorrem de forma aleatória e não sistemática, sem considerar adequadamente o contexto institucional. A partir dessas premissas, o autor desenvolveu um instrumento de pesquisa baseado na literatura em que foram identificados 30 fatores organizados em cinco áreas (planejamento, organização, recursos, pessoal e serviços ao estudante). O questionário foi aplicado aos 170 representantes de instituições (professores ou líderes) nos Estados Unidos.

Os resultados evidenciaram que os participantes consideram alguns fatores mais importantes que outros, no entanto é possível perceber uma unanimidade na consideração dos fatores mais influentes no processo de institucionalização, a saber: capacidade tecnológica para bibliotecas virtuais, matrículas on-line e acesso aos documentos on-line, suporte tecnológico tanto para o corpo docente quanto para os alunos e política que integre a missão, o estabelecimento de diretrizes e processos voltados para incorporar a educação a distância (Piña, 2008).

Por fim, a aprendizagem apareceu na análise no nível individual e no nível organizacional. Através de um caso prático os autores Silva et al. (2012) procuraram identificar como ocorreu a aprendizagem organizacional na equipe gestora de quatro cursos de EaD no contexto Universidade Aberta do Brasil. Os resultados sugerem que as práticas bem-sucedidas serviram de referência para ações futuras e que há uma memória organizacional em construção. No entanto, o registro mais importante do trabalho para o presente contexto é de que as ações são baseadas em objetivos de curto e médio prazo, no conhecimento prévio da realidade do curso por meio de tentativa e erro, e os problemas são resolvidos na medida em que surgem, ou seja, sem processos sistematizados e com altos níveis de subjetividade. Esse resultado vem colaborar com o que já havia sido afirmado por Piña (2008) sobre as ações de planejamento, desenvolvimento e implementação dos cursos que acontecem de forma aleatória e não sistematizada.

Diante do exposto, é possível constatar que os aspectos planejamento, institucionalização, recursos humanos e aprendizagem organizacional emergiram com

maior destaque nas pesquisas analisadas. Esses temas estavam também contemplados, em algum grau, nos modelos de gestão apresentados, no entanto, como se pode observar através dos modelos, outros temas tão relevantes quanto compõem a temática da gestão da educação a distância, como questões de ordem financeira e logística.

4. Considerações finais

Embora tenham sido publicados muitos trabalhos sobre gestão e sobre educação a distância, a articulação entre os dois temas ainda se encontra como um campo aberto a novas descobertas e reflexões. Como mostrou a revisão sistemática, são poucas as pesquisas centradas nessa temática, fato já apontado pelos autores Zawacki-Richter, Backer e Vogt (2009) e verificado também neste trabalho.

A revisão permitiu localizar algumas proposições de modelos de gestão, nessas percebeu-se claramente a ênfase diferente que é dada aos aspectos pedagógicos em cada modelo. Enquanto no modelo de Duart & Lupainez (2005) os aspectos pedagógicos são centrais, no modelo de Gil (2008), esses têm a mesma relevância que os demais e no modelo de Hong (2011) não são considerados.

Além disso, foram percebidos aspectos que são tratados com maior ênfase nos trabalhos sobre a temática. Os aspectos planejamento, institucionalização e recursos humanos foram citados em maior ou menor grau em todos os trabalhos, evidenciando que estão sendo considerados relevantes pelos pesquisadores da área. Em contrapartida, o tema aprendizagem organizacional apareceu isoladamente, embora seja relevante quando se trata de gestão.

A diversidade da origem dos artigos permitiu conhecer experiências de diferentes contextos. Uma aproximação com a temática foi estabelecida a partir desse trabalho, embora não tenha sido possível traçar um panorama do estado teórico das pesquisas, dado o número reduzido de artigos que tratasse efetivamente da Gestão da EaD. Destaca-se que nenhum modelo baseado em um curso brasileiro foi identificado, demonstrando a necessidade de pesquisas que identifiquem e caracterizem modelos de gestão voltados para a realidade dos cursos a distância no Brasil, considerando as especificidades do nosso contexto socioeconômico e legislativo.

Para trabalhos futuros, sugere-se que a busca seja refeita em uma seleção de *Journals* que tratem especificamente de Educação a Distância e seus desdobramentos. Outro ponto interessante consiste em realizar uma pesquisa com os coordenadores de cursos e programas de EaD no Brasil a fim de conhecer, através da ótica dos gestores, como ocorre a gestão de cursos e programas dessa natureza. Essa pesquisa permitirá compreender os mecanismos de gestão adotados bem como as principais dificuldades da função de gestor.

Referências bibliográficas

- Associação Brasileira de Educação a Distância. (2012). Disponível em http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=8
- Araújo, E. M. de, Oliveira Neto, J. D. de, Cazarini, E. W., & Oliveira, S. R. M. (2013). A gestão da inovação na educação a distância. *Gestão & Produção*, 20(3), 639-651. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2013000300010&script=sci_arttext
- Botelho, L. L., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11).
- De Vries, W., & Ibarra C. E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.
- Duart, J. M., & Lupiáñez, F. (2005). Gestión y administración del e-learning en la universidad. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 2(1), 100-105.
- Gil R., & Mariádel, C. (2008). La gestión educativa en la educación a distância. Boletín SUA y ED, 3.
- Hong, X. (2011). On application of project management in distance education. In E-Business and E-Government (ICEE), International Conference on.
- Levin, J. S. (2001). Is The Management of Distance Education Transforming Instruction in Colleges? *The Quarterly Review of Distance Education*, 2(2), 105-117.

- Martín, M. L. P., Vásquez, A. C., & García, B. C. G. (2007). Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza em las instituciones de educación superior. *Apertura*, 7(7), 8-20.
- Martínez, V. G., Chirino, M. H., Santos C. F. M. M., & Echaury, A. M. F. (2009). La gestión en modalidades de programas a distância. *Revista de Innovación Educativa*, 11, 20-33.
- Moore, M., & Kearsley, G. (2007). *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Thomson.
- Piña, A. A. (2009). Factors influencing the institutionalization of distance education in higher education. *Quarterly Review of Distance Education*, 9(4), 427-438.
- Rumble, G. (2003). A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília: Universidade de Brasília: UNESCO.
- Silva, F. M. da, Carvalho, M. C. dos S. de, COSTA, C. F. da, & Rhoden, M. I. dos S. (2012). Aprendizagem organizacional a partir das práticas de educação a distância da Escola de Administração/UFRGS. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 18(3), 829-857. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000300010>
- Ursi, E. S. (2005). Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto/SP.
- Zawacki-richter, O., Bäcker, E. M., & Vogt, S. (2009). 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*, 10(6), 21-50.