



GESTÃO ACADÊMICA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: DESAFIOS E PRÁTICAS

BRUNO CÉSAR DE M. MOREIRA
ARCÂNGELO DOS S. SAFANELLI
JORDANA MARIA RAMOS CARDOSO
PATRICIA BATTISTI

Resumo: A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que vem crescendo vertiginosamente em todo o mundo. Entretanto, é essencial que na implantação e gestão de um curso a distância, fatores internos, externos, estruturais, organizacionais e metodológicos sejam contemplados. O Brasil, ainda está em fase de adaptação e problemas decorrentes da escassez de normatização e instituições legais repercutem na implementação e gestão destes cursos. Neste cenário o presente trabalho tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre a importância de uma gestão no ensino à distância apresentando aspectos gerenciais essenciais à implementação de um curso superior nesta modalidade. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo baseou-se na pesquisa exploratória, utilizando pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados parciais têm demonstrado que para se implantar a EaD em uma instituição, além de se considerar a relação custo e benefício, o enfoque pedagógico e o conteúdo aplicado, deve-se buscar implementar também um plano de gestão a fim de garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades do curso, oferecendo condições e serviços adequados e suficientes para atender o seu público alvo, suas expectativas, demandas e necessidades.

Palavras Chaves: Educação a Distância, Gestão, Modelos

INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD), no ensino de graduação, é uma modalidade de ensino que vem crescendo vertiginosamente em todo o mundo. Com o objetivo de interiorizar e democratizar o ensino, levando educação a regiões remotas e pessoas que outrora não teriam fácil acesso, a EaD tem possibilitado atender uma infinidade de pessoas ávidas por estes conhecimentos.

No Brasil seus primórdios remontam a fundação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro na década de 1920, bem como os cursos realizados via correspondência, oferecidos pela Marinha na década de 1930. Na década de 1940 surge o Instituto Universal Brasileiro, que propaga a educação a distância ampliando a formação profissional de nível elementar e médio através, já da utilização de material impresso (RODRIGUES, 1998). Apesar dos inúmeros projetos de EaD criados pelo governo e entidades privadas ao longo das décadas subsequentes, o ensino superior através da universidade virtual, como se entende hoje, surgiu somente a partir da metade da década de 1990 (TORRES; VIANNEY, 2003). Como ressaltam os autores:

Até este período, a modalidade da Educação a Distância (EAD) era utilizada principalmente para ofertar cursos livres de iniciação profissionalizante, dentro do conceito de educação aberta e com os recursos do ensino por correspondência; e para ofertar cursos supletivos, focados na complementação de estudos nos níveis de Ensino Fundamental e de Ensino Médio, utilizando materiais impressos e aulas transmitidas por televisão, em programas de telecurso. Somente a partir de 1994, com a expansão da Internet junto às Instituições de Ensino Superior (IES), e com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996, que oficializa a EAD como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino, é que a universidade brasileira dedica-se à pesquisa e oferta de cursos a distância com o uso de novas tecnologias. (TORRES; VIANNEY, p.2, 2003).

E apenas no ano 2006 que se criou um programa nacional, abrangente e democrático de ensino superior no Brasil. Em 8 de junho de 2006, através do Decreto nº 5.800, cria-se o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

A Universidade Aberta do Brasil é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância. (BRASIL, 2010).

Pode-se considerar que a partir da criação do Sistema UAB o país entra em uma nova fase da EaD. Neste novo contexto, há uma sinergia entre União, Estados e Municípios em prol da consolidação de um ensino superior de qualidade e a distância.

Entretanto, apesar dos inúmeros projetos constituídos ao longo de todo o século XX, e mais recentemente da iniciativa de criação da UAB, o Brasil ainda se encontra em fase de adaptação e problemas decorrentes da escassez de normatização e instituições legais repercutem na implementação e gestão destes cursos. Neste sentido, pouca atenção

tem sido dispensada a um elemento chave à implementação dos cursos, o projeto de gerenciamento e manutenção dos mesmos.

Como apontam Ribeiro, Timm e Zaro (2007), a problemática central desta gestão está relacionada à dificuldade de se elaborar, de forma científica, um plano de trabalho que realmente atenda as necessidades de todos os entes envolvidos. Pela característica plural e pela heterogeneidade de seus alunos, a implementação e manutenção de um curso a distância requer cuidados adicionais. Inúmeros são os fatores que devem ser levados em consideração para que se atenda de maneira satisfatória às necessidades de todos os agentes envolvidos, sejam eles alunos, professores ou dirigentes.

Neste cenário o presente trabalho tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre a importância de uma gestão no ensino à distância apresentando aspectos gerenciais essenciais à implementação de um curso superior a distância.

2. METODOLOGIA

Este artigo procura racionalizar a pesquisa sobre a gestão necessária ao suporte de cursos a distância. Para alcançar o objetivo proposto, o presente trabalho baseou-se na pesquisa exploratória, utilizando a pesquisa documental e bibliográfica. Procurou-se com isso, suporte na literatura para uma escolha eficiente de modelos e técnicas gerenciais essenciais à implementação e gestão de cursos.

Concomitante à pesquisa exploratória foi utilizado também, como suporte empírico, a experiência dos profissionais envolvidos na produção do artigo, pois estes possuem ativa experiência com educação a distância, o que propicia um olhar crítico, mas ponderado, sobre os aspectos gerenciais mais relevantes à perenidade de um curso a distância.

3. GESTÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A implementação e manutenção de um curso superior é uma tarefa complexa, ainda mais quando se trata de um curso de EaD. Este, mais do que um simples projeto que alia tecnologia ao contexto da educação, trata-se de um modelo de curso cujas características, formatos e linguagens são diferenciados. Assim, a criação e manutenção de um curso de EaD exige bem mais do que uma simples discussão do melhor modelo pedagógico ou estrutura curricular, ele exige um adequado gerenciamento a fim de se garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos.

Esta gestão pode ser entendida, segundo Rumble (2003, p.7), como “um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e a verificação da melhor forma de executá-las”.

Neste sentido, criar mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização, capacitação da direção e de controle das atividades desenvolvidas, segundo Oliveira (2007) é elemento basilar para que os objetivos do curso sejam atingidos. Desenvolver programas e projetos contemplando o resultado do planejamento elaborado constitui-se de atividade elementar, embora desenvolvida por muitas organizações com deficiências, principalmente com relação ao desdobramento dos objetivos do planejamento em questão.

O próprio governo federal parece perceber como a situação é complexa. Para tanto, mesmo sem força de lei, o próprio governo federal exhibe itens considerados indicadores da

qualidade do Ensino a distância, que norteariam a consecução e gerenciamento de um projeto de curso em EaD. Entre eles, destaca Brasil (2007):

1. integração com políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino superior como um todo e para o curso específico;
2. desenho do projeto: a identidade da educação a distância;
3. equipe profissional multidisciplinar;
4. comunicação/interatividade entre professor e aluno;
5. qualidade dos recursos educacionais;
6. infra-estrutura de apoio;
7. avaliação de qualidade contínua e abrangente;
8. convênios e parcerias;
9. edital e informações sobre o curso de graduação a distância;
10. custos de implementação e manutenção da graduação a distância.

Contudo, as dificuldades seguem, pois, conforme a complexidade do projeto, em especial o escopo e a escala de atendimento, o número de profissionais envolvidos e a distribuição de papéis podem variar, e o conhecimento necessário deve expandir. Através da FIGURA 1, pode-se observar a vasta rede de ligações que existe em torno da elaboração de um curso de EaD.

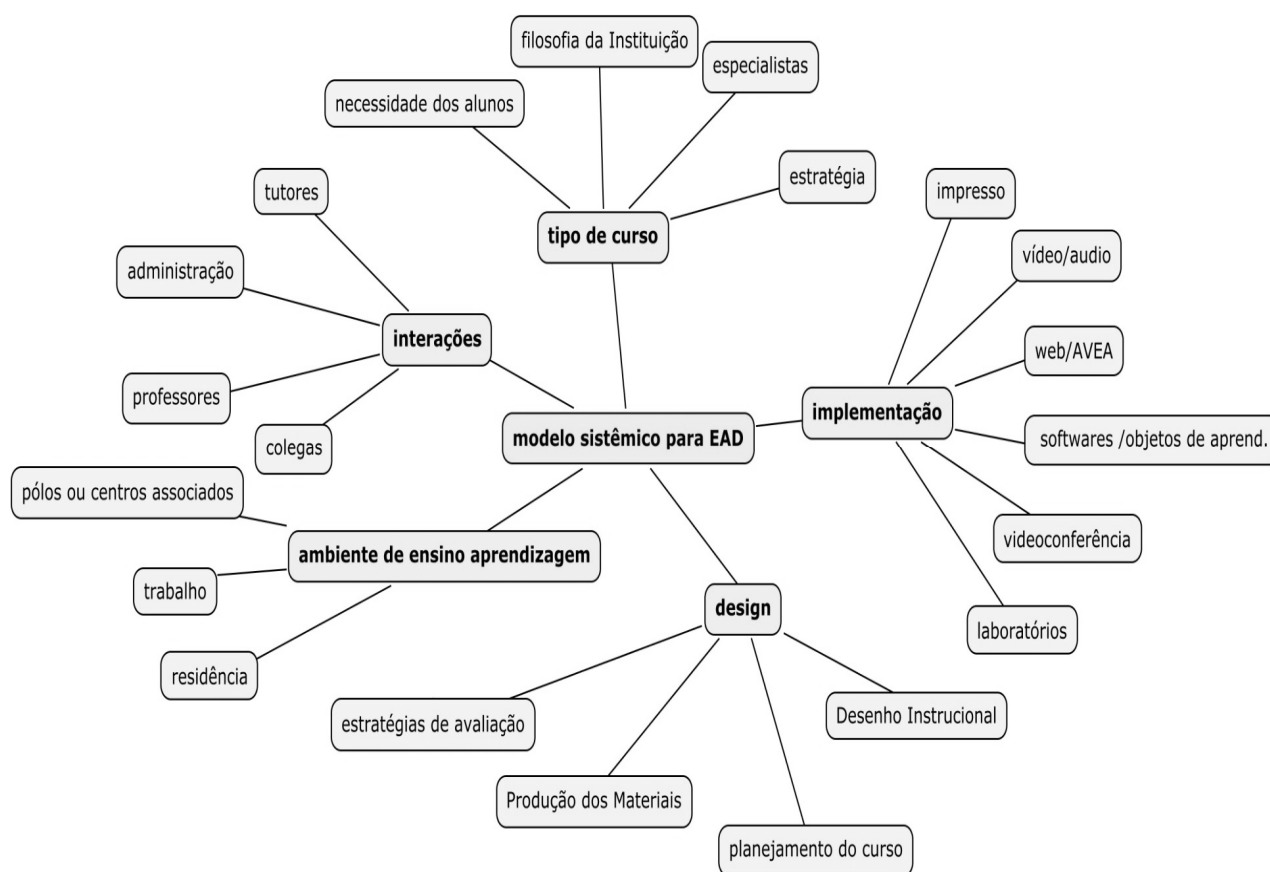


Figura 1 – Mapa de Modelo Sistêmico para EaD
Fonte: Hermenegildo e Ribas (2009).

Sintetizando, como ressalta Freeman (2003, *apud* RIBEIRO, TIMM E ZARO, 2007):

“Gerir uma instituição de EAD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade, e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EAD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional.” (FREEMAN, 2003, p. 11).

Para minimizar estas dificuldades a implementação de uma equipe gestora se torna essencial. Segundo Litto e Formiga (2009) esta equipe gestora seria composta, então, por profissionais que teriam a finalidade de definir, organizar e acompanhar tais projetos de implementação da EaD.

Assim, para um bom planejamento, a estrutura, a implementação e a estratégia são um dos principais requisitos para que o ensino à distância tenha sucesso. Neste sentido, a implementação de uma gestão na EaD garantiria que, de forma global, tais aspectos fossem considerados.

Neste contexto, é essencial ao curso de EaD que os mais diversos fatores sejam observados, entre eles fatores internos, externos, estruturais, organizacionais e metodológicos. Para garantir que todos estes fatores sejam abordados, é preciso uma equipe gestora que se atenha a alguns domínios específicos, utilizando para tanto técnicas de gestão relacionadas a:

- Gestão estratégica;
- Gestão de projetos;
- Gestão da infraestrutura;
- Gestão de equipe;
- Gestão de processos.

O gerenciamento do curso a distância, utilizando estes cinco fundamentos da gestão, pretende, então, garantir uma implementação profícua e ainda, a perenidade do curso ao longo do tempo.

3.1 Gestão Estratégica

Em termos gerais a gestão estratégica estaria relacionada a tomada de decisão em todos os níveis do curso (TAVARES, 1991). Como ressaltam Hermenegildo e Ribas (2009) a gestão estratégica seria responsável pela definição de objetivos e metas a serem alcançadas. Nesta perspectiva é que seriam montada o projeto do curso e elaborado um planejamento viável para o mesmo. Também seria através da gestão estratégica que se elaboraria as estratégias e os planos de ação em prol de se alcançar os objetivos estabelecidos. De certa forma, a gestão estratégica acompanharia todas as etapas garantindo, de forma global, que todos os aspectos propostos sejam observados.

3.2 Gestão de Projetos

Em consonância com a gestão estratégica, a gestão de projetos procura aliar técnicas gerenciais para alcançar as necessidades e as expectativas do empreendimento, de forma a atingir um equilíbrio no que se refere a escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras metas das áreas de conhecimento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE,

2004). Para Hermenegildo e Ribas (2009) a gestão de projetos fica a cargo da organização institucional, da contratação e capacitação de equipes, da definição do escopo do projeto, dos recursos disponíveis e do gerenciamento dos prazos requeridos.

3.3 Gestão da Infra-estrutura

A Gestão da Infra-estrutura ficará a cargo de mapear e organizar as condições básicas existentes ao funcionamento do curso (CEaD UFSC, 2010). Esta ficará responsável, portanto, como ressaltam Hermenegildo e Ribas (2009), de zelar por toda a infra-estrutura física (salas, laboratórios, bibliotecas, acessibilidade, entre outros), bem como da infra-estrutura lógica (equipamentos e internet).

3.4 Gestão da Equipe

Pelo extensão que é um curso de EaD uma gama de profissionais são necessários ao seu funcionamento, não apenas na instituição, mas também, nos polos de apoio presencial. Estes profissionais ocupam-se das mais diferentes tarefas que se inter-relacionam. São tutores, professores, coordenadores, técnicos de informática, equipe de design e diagramadores entre outros. Segundo Hermenegildo e Ribas (2009), a gestão de equipes vem, portanto, com o intuito de atribuir funções, orientar o fluxo de informações, coordenar as interações e acompanhar os processos e garantir a boa comunicação e relação destes profissionais.

3.5 Gestão de Processos

Processos são conjuntos de ações sistemáticas, baseadas em fatos, tarefas, dados e atividades, que permitem manter estável a rotina. A gestão de processos se encarregaria de mapear as interações complexas que existem dentro deste sistema, articulando de maneira ótima os vários entes envolvidos.

Vale ressaltar que a estrutura montada acerca desses elementos poderá variar de acordo com as especificidades locais, o tipo de curso planejado, o público alvo a ser alcançado e mesmo, a estrutura financeira organizada. Como ressalta Brasil (2007, p.7):

“Não há um modelo único de educação à distância! Os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. A natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada, bem como a definição dos momentos presenciais necessários e obrigatórios, previstos em lei, estágios supervisionados, práticas em laboratórios de ensino, trabalhos de conclusão de curso, quando for o caso, tutorias presenciais nos polos descentralizados de apoio presencial e outras estratégias”.

Não obstante, entende-se que, apesar das singularidades existentes, sem este tipo de conhecimento específico, ou sem um projeto claro que aborde, direta ou indiretamente, os conhecimentos que cada um deles oportuniza, torna-se-á tarefa complexa garantir uma implantação satisfatória e a perenidade do curso.

Na próxima seção veremos casos de sucessos e fracassos em cursos de EaD. Entre as diversas características históricas, econômicas e sócio-culturais, um elemento se mostra determinante aos cursos, a gestão.

4. ALGUNS EXEMPLOS PRÁTICOS

No Brasil, talvez a experiência que tenha dado mais certo no sentido de se prover uma gestão que ao mesmo tempo garanta uma implementação adequada de um projeto em EaD e também consiga, ao longo do tempo, gerenciá-lo de forma profícua é o caso do Centro de Educação a Distância CEAD/UnB. Como um dos mais antigos registros de EaD do país, criado em 1979, o CEAD/UnB é hoje reconhecido como um centro de excelência em EaD dada sua capacidade de gerenciamento dos cursos ali ofertados. Não obstante, a estrutura criada para tanto é de grande monta. Núcleos de coordenação e unidades foram concebidos para descentralizar as decisões, e garantir um acompanhamento especializado para cada etapa do processo. A Tabela 1, apresenta esta estrutura organizacional criada no CEAD/UnB.

Tabela 1 – Estrutura Organizacional - CEAD/UnB

Setores	Cargos
Diretoria	Diretor
Coordenação Executiva – COE	Coordenador executivo
	Gestor administrativo
Secretaria Executiva – SEC	Secretária Executiva
Coordenação Acadêmica - COA	Coordenadora pedagógica
	Equipe de desenvolvimento de projetos científicos
Assessoria – ASS	Assessoria jurídica
	Analista de projetos
	Assessora de relações interinstitucionais
Unidade de Pedagogia – UPE	Gerente da unidade pedagogia
	Equipe de produção
	Equipe de Orientação e Acompanhamento Pedagógico
	Equipe de avaliação
	Equipe de suporte e tutoria
Unidade de Tecnologia – UTE	Segurança
	Gerente da unidade de tecnologia
	Equipe de Administração de Redes e Apoio Tecnológico
	Equipe de Suporte ao Usuário e Manutenção de Equipamentos
Unidade de Comunicação – UCO	Equipe de Desenvolvimento de Sistemas
	Gerente da Unidade de Comunicação
	Equipe de Eventos
Unidade de Orçamento e Finanças – UOF	Equipe de Marketing
	Gerente da Unidade de Orçamento e Finanças
	Equipe de Contabilidade e Programação Financeira
	Equipe de Orçamento e Registro

Unidade de Apoio Acadêmico e Logística – UAL	Gerente da Unidade de Apoio Acadêmico e Logística
	Equipe de Apoio Acadêmico
	Equipe de Logística
	Equipe de Atendimento

Fonte: Ribeiro, Timm e Zaro (2007)

Para Ribeiro, Timm e Zaro (2007), esta estrutura acima exposta retrata uma construção ao longo do tempo, após a experiência de diversos projetos em EaD e também do grande número de alunos desta instituição. A existência de um cerne gerencial representado pela diretoria, coordenação e secretaria executiva, bem como as demais gerencias existentes, proporciona a possibilidade de que as cinco competências gerenciais sejam observadas.

Afora o exemplo do CEAD/UnB no Brasil, outro reconhecido caso de sucesso é a The Open University do Reino Unido. Idealizada nos primeiros anos da década de 1960, a *“The Open University was the world’s first successful distance teaching university, founded on the belief that communications technology could bring high quality degree-level learning to people who had not had the opportunity to attend traditional campus universities”* (THE OPEN UNIVERSITY, 2010).

Segundo Keagan et al. (2007, p.77), *“the Open University of the United Kingdom is generally accepted to be the world’s leading open university and the world’s foremost provider of distance education”*.

Com longa tradição em cursos de EaD, espalhados por todo o mundo, The Open University também se destaca por sua estrutura gerencial. Além de uma estrutura de governança que conta com um conselho de vinte e cinco membros, de um senado que supervisiona a gestão acadêmica e por uma assembléia geral, a equipe de gerenciamento sênior da instituição ainda apresenta um comitê executivo que gerencia oito áreas consideradas chaves na gestão da instituição.

- Estudantes;
- Financeira;
- Currículo;
- Aprendizagem, ensino e qualidade;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Desenvolvimento de negócios;
- Gerenciamento de informações;
- Administração.

Com estes oito focos, a equipe gerencial da *Open University* - UK garante uma gestão de qualidade, ofertando cursos da distância para centenas de milhares de alunos.

Entretanto, a estória não é feita apenas de casos de sucesso. Keagan et al. (2007) analisaram dez casos onde a implantação de cursos de EaD não alcançaram seus objetivos. Entre eles podemos destacar o caso da *California Virtual University* (CVU). Criada em 1997, a CVU é um consórcio de educação a distância através da qual os membros afiliados poderiam oferecer os seus cursos. Já em 1998 a CVU disponha em seu catálogo on-line de 1600 cursos oferecidos por 95 instituições públicas e privadas (KEAGAN ET AL., 2007).

Segundo os autores:

“The CVU worked as a sort of administrative centre outside the actual university or college structure, with the only function of

advertising and administering the courses or degree programmes provided by the member institutions of the centre. The CVU could therefore save money on staff, development and delivery costs, student administration, accreditation and all the other tasks and responsibilities that are traditionally related with a higher education institution”. (KEAGAN ET AL., 2007, p. 22).

Entretanto, as parcerias firmadas pela CVU não progrediram e mesmo a ajuda de instituições privadas e das três universidades públicas da Califórnia não foram suficientes para que a CVU prosperasse. Em 1999, a CVU suspendeu suas atividades.

Analisando todo o contexto, desde a criação até o fechamento da CVU, Keagan et al. (2007) apontam algumas das possíveis causas deste fracasso.

- Falta de estratégias claras quanto aos seus objetivos;
- Falta de qualidade e coerência o que levou a oferecer cursos com qualidade distinta e a possibilidade do mesmo curso ser ofertado por mais de uma instituição;
- Planejamento e previsão financeira inadequada o que conduziu a não sustentabilidade econômica da CVU.

Nota-se que os pontos levantados pelos autores referem-se a aspectos gerenciais que não foram observados, e essa inobservância conduziu a uma situação de insustentabilidade do projeto.

Outro importante exemplo citado pelos autores é da *United Kingdom e-University* (UKeU). Fundada no ano de 2000 através de iniciativa do governo britânico que desembolsou cerca de \$113 milhões, a UKeU foi uma tentativa de criação de uma universidade virtual, nacional e comercial.

Entretanto, em 2003, os programas criados pela UKeU haviam atraído apenas 900 alunos interessados, um número modesto para uma meta que era de 5600 alunos. Além disso, como ressaltam os autores, a UKeU também falhou em atrair investidores externos. Apesar de sucessivas reestruturações em seu projeto, em 2004, o governo Britânico anuncia que o projeto da UKeU faliu, pois não conseguiu alcançar seus objetivos.

Novamente analisando as causas do fracasso, Keagan et al. (2007) observaram que o projeto de EaD da UKeU falhou em diversos pontos. Entre eles, pode-se citar:

- Falha na pesquisa de mercado. Não houve uma pesquisa de mercado formal que apontasse a real demanda pelos cursos oferecidos, bem como pelo modelo de aprendizagem a distância a ser seguido;
- A equipe gerencial não dispunha de pessoas capacitadas para gerenciar este tipo de modelo de ensino;
- A universidade virtual deveria se comportar como universidade e empresa. Sem a devida gestão, todos os aspectos da atividade foram afetados. A UKeU não conseguiu atrair um volume significativo de investimento e parcerias.

Mais uma vez os aspectos gerenciais foram preponderantes para o fracasso desta que seria uma grande provedora de cursos de EaD.

As conclusões e recomendações que os autores chegaram após a análise destes e dos outros oito casos de fracasso foram (KEAGAN ET AL., 2007, p.94):

1. *Hard-nosed market research is essential for the success of any e-learning initiative;*
2. *e-learning initiatives should plan carefully for and control carefully their revenue and expenses. Seeding funding dries up quickly;*
3. *Choice of courses and its accreditation is crucial;*
4. *It is important that those planning e-learning initiatives should define precisely the relationships of their initiative to existing providers and define precisely the institutional model they will adopt;*
5. *E-learning initiatives should plan carefully to manage both their educational and business activities.*

Portanto, tanto nos exemplos de sucesso quanto nos de fracasso, um dos elementos fundamentais foi a gestão de todo este processo. Desde sua concepção, passando pela implementação e, posteriormente, manutenção, a gestão dos cursos a distância se mostrou fator fundamental para definir quais serão aqueles que perecerão e quais prosperarão.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como intuito incitar o debate sobre um ponto crucial dentro deste novo paradigma de educação que se abre no Brasil e no mundo que é a EaD. Este novo modelo tem contribuído de maneira imensurável para a interiorização e expansão do ensino superior no país. Ao se transpor as barreiras físicas, de tempo e de espaço, a EaD tem oportunizado uma melhoria intelectual das pessoas e a inserção em mercado do trabalho mais especializado.

Entretanto, o foco do artigo é discutir a necessidade de uma gestão destes cursos. Dado o crescimento vertiginoso deste modal de ensino, bem como as características peculiares de toda a estrutura, um plano de gestão se torna vital para que a consecução do curso se torne efetivamente proveitosa.

Através de algumas experiências apontadas na seção 4, pôde-se perceber que a gestão continuada, tem se tornado cada vez mais um dos pontos críticos e divisores entre os projetos que irão se perpetuar daqueles que irão perecer.

O que está disposto aqui é que a gestão de cursos de EaD possui suas particularidades. A estrutura acerca do curso se torna ainda mais ampla que no presencial. Há de se pensar no plano pedagógico, na infra-estrutura, no recurso humano envolvido, bem como na diversidade do público-alvo. A efetividade da gestão depende dos agentes, entretanto, sem uma estrutura gerencial armada, dificilmente teremos projetos de vida continuada.

Assim, para se implantar a EaD em uma instituição, além de ser considerado a relação custo e benefício, o enfoque pedagógico e o conteúdo aplicado, deve-se buscar implementar também um plano de gestão, a fim de que as especificidades daquela instituição seja levadas em consideração e garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos, oferecendo condições e serviços adequados e suficientes para atender o seu público-alvo e suas expectativas, demandas e necessidades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. UAB/CAPES. **Sobre a UAB: O que é.** 2010. Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br>. Acesso em: 11 de julho de 2010.

BRASIL. SEED/MEC. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância.** 2007. Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 04 de julho de 2010.

CEaD UFSC. **Gestão de Infraestrutura.** 2010. Disponível em: <http://www.ead.ufsc.br/cead/gestao-de-infra-estrutura/>>. Acesso em 11 de julho de 2010.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância: Um manual para decisores.** The Commonwealth of Learning. 2010. Disponível em: <http://www.col.org>. Acesso em: 15 de Julho de 2010.

HERMENEGILDO, J. L. S. e RIBAS, J. **Gestão de Polos. XX Simpósio Brasileiro de Informática na Educação,** (Mini-curso), Florianópolis. 2009.

KEEGAN, D. et al. **E-learning initiatives that did not reach targeted goals.** Norway: NKI Publishing House. 2007.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. **Educação a distância: o estudo da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas. 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide),** Project Management Institute. 2004.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I. ; ZARO, M. A. **Gestão de ead: estruturação de CEADs para educação profissional e tecnológica.** In: **I Jornada da Produção Científica da Educação Profissional da Região Sul.** Florianópolis, 2007.

RODRIGUES, R. S. **Modelo de avaliação para cursos no ensino a distância: estrutura, aplicação e avaliação.** Dissertação (Mestre) - Departamento de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2008.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância.** Trad. De Marília Fonseca. Brasília: Unesco. 2003.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harba. 1991.

THE OPEN UNIVERSITY. **About the OU.** 2010. Disponível em: <http://www.open.ac.uk/about/>. Acesso em: 17 outubro de 2010.

TORRES, P.; VIANNEY, J. **Os paradoxos do ensino superior a distância no Brasil.** Tubarão: Editora Unisul. 2003.