

**DESAFIOS NA GESTÃO DA EAD:
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE POLOS MODELOS COMO
UNIDADES GESTORAS ¹**

**CHALLENGES IN MANAGEMENT EAD:
PROPOSED STRUCTURE OF POLES AS MODELS MANAGEMENT UNITS**

Luiza Helena Silva Dias Silveira³

Ediane Carolina Peixoto Lopes Maturano⁴

Helcimara Affonso Souza⁵

Delaine Gibeli Viana⁶

Sonia Vilela Bueno⁷

RESUMO

INTRODUÇÃO: Este trabalho propõe apresentar um modelo de gestão da EAD baseada na concepção da gestão celular como unidades gestoras, levando-se em conta suas especificidades, sobretudo, possibilitar aos sujeitos envolvidos (estudante, tutor, coordenador), condições de evoluírem pedagógica e profissionalmente, rompendo as barreiras de tempo e espaço. **OBJETIVO:** Propor um modelo de gestão baseado na teoria de gestão celular, que minimize as lacunas geográficas entre sede e polo no dia-a-dia das ações didático-pedagógicas e administrativas desenvolvidas. Neste contexto objetivamos propor a criação do modelo de unidade gestora que terá como atribuição principal o eficaz gerenciamento de sua célula (grupos de polos), ficando sob sua responsabilidade o papel de gestor e multiplicador das estratégias estabelecidas pelo planejamento institucional. **METODOLOGIA:** trata-se de relato de experiência, com revisão literária de forma analítica e documental, de natureza qualitativa. **RESULTADO:** proposta de estruturação estratégica de Gestão Celular da EAD, visando melhorar a prática de gestão nos polos por meio de seus núcleos, desejosos que esta seja uma proposta que minimize as lacunas percebidas no cotidiano das relações da EAD, buscando inovar suas práticas. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Esperamos contribuir para a

1

Artigo apresentado no SIED – Simpósio Internacional de Educação a Distância 2012; e I Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância – 2012. Universidade Federal de São Carlos- UFSCar. www.sied.sead.ufscar.br

3 Uniseb-E-mail: bralulagu@uol.com.br

4 Uniseb-E-mail: edianelopes.ead@uniseb.com.br

5 Administradora, especialista em EAD, mestre em Engenharia de Produção (USP). Docente universitária há 8 anos, coordenadora de curso de graduação na modalidade EAD na UNISEB. Diretoria da Mapear Des. Empresarial, responsável pelos projetos de liderança e gestão de equipes. E-mail: mara.souza@uniseb.com.br

6 Uniseb-E-mail: delaine.viana@uniseb.com.br

7 EERP/USP-E-mail: smvbueno@eerp.usp.br

melhoria dos processos administrativos, das relações profissionais e sociais, da gestão estratégica participativa e acima de tudo, da melhoria das ações didático pedagógicas no processo de ensino aprendizagem à distância.

Palavras-chave: Gestão por célula; Educação a Distância; Gestão estratégica, educação.

ABSTRACT

INTRODUCTION: This paper aims to present a management model based on the concept of distance learning cell management, taking into account their specificities, mainly to allow the subjects involved (student, tutor, coordinator), condition in growing pedagogical and professionally, breaking boundaries of time and space. **OBJECTIVE:** To develop a management model based on the theory of cell management, which minimizes geographical gaps between headquarters and hub in regarding everyday didactic and pedagogical actions developed. In this context we aim to propose the creation of the position of Cell Manager that will be the principal task of effectively managing its cell, responsible for the role of manager and multiplier of the strategies established by the institutional plan. **METHODOLOGY:** This is an experience report which presents literature review analytically of qualitative nature. **RESULTS:** proposal for strategic structuring management of Mobile Cell in distance Teaching, in order to improve management practices at the poles through their cores, the intention is to minimize the perceived gaps in daily relationships in Distance Teaching and seeking to innovate their practices. **CONCLUSION:** We hope to contribute by improving processes, relationships, participative strategic management and above pedagogical actions in Distance Education.

Keywords: Cell Management; Distance Education, Strategic Management, Education.

1. Introdução

A modalidade de ensino à distância – EAD, tem como premissa o rompimento do tempo e espaço. É sabido que, para um gerenciamento eficaz de todo e qualquer processo (de qualquer natureza e em qualquer segmento), é condição *sine-qua-non* o fiel acompanhamento e supervisão das ações operacionais, para a condução assertiva dos envolvidos no processo em busca da qualidade a que se postula.

O espaço geográfico existente na modalidade EAD compromete este princípio da gestão eficaz, uma vez que as unidades polos, muitas vezes estão geograficamente distantes

da sede, inviabilizando um acompanhamento das ações *in loco* e conseqüente melhoria da qualidade destas (BEHAR, 2009).

O papel do coordenador de polo, existente no modelo atual de gestão tem como parte de suas atribuições, manter o bom andamento do polo, bem como buscar otimizar os números que gerenciam, compromisso nem sempre alcançado e/ou condizente com as metas da instituição. A isso damos o nome de gestor, que tem como atributos essenciais a busca e manutenção das quatro funções do gestor (MAXIMIANO, 1997), que são:

1. Planejamento: abrange decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.
2. Organização: compreende as decisões sobre a divisão da autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão dos recursos para realizar as tarefas.
3. Direção ou coordenação: significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens, ajudando-as a tomar decisões por conta própria.
4. Controle: compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.

Há nesta dinâmica uma lacuna, que distancia o polo no cumprimento dos resultados esperados pela direção.

Sugere-se por meio deste projeto uma ação próxima desses sujeitos, presencialmente - periódica e frequente - objetivando minimizar essa lacuna não só do ponto de vista pedagógico, mas também, e sobretudo, do ponto de vista estratégico e administrativo, visando atingir os propósitos de crescimento da instituição enquanto negócio,

... gestor responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação pela modalidade, consciente das implicações decorrentes da subordinação da EaD, especialmente da sua subordinação a uma gestão central. Há muitas questões daí decorrentes que merecem atenção dos gestores, com destaque para as condições de disponibilidade dos recursos do processo administrativo: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas (MILL, 2008, p. 4).

A ideia concentra-se na ação estratégica com a reestruturação da gestão dos polos na EAD por meio da criação de polos modelos enquanto unidades gestoras, sendo estes, representados pelo gestor celular, que teria sob sua responsabilidade, a dupla função de responder por seu polo (polo referência da célula, ou núcleo da célula) como também pelo grupo de polos, geograficamente próximos (conforme arranjo prévio), possibilitando um acompanhamento *in loco* das ações cotidianas dos polos presentes em sua célula e que estão sob sua responsabilidade e comando. A referida teoria é proposta por Maximiano (1997) em sua obra sobre administração e competitividade, que respeitados os limites setoriais, pode ser incorporada na gestão da EAD, levando em conta suas especificidades.

A estratégia de divisão de territórios geográficos para a montagem das células e criação das unidades gestoras (pólos de apoio presenciais, espalhados geograficamente por uma determinada região, dependendo da abrangência e estrutura da Instituição de Ensino Superior) deverá levar em conta não só polos já existentes, mas também regiões a serem exploradas, para que esse gestor tenha espaço para ampliar sua célula de ação, transformando isso em fonte de crescimento institucional (MAXIMIANO, 1997).

2. Objetivos

Neste artigo propomos a implantação de um modelo estratégico de gestão baseado na teoria da gestão celular possibilitando novas unidades de negócio ou sub-sedes, visando minimizar as lacunas geográficas existentes entre sede e polo no dia-a-dia das ações didático-pedagógicas e administrativas desenvolvidas. A proposta contempla a criação do cargo de Gestor de Célula que terá como atribuição principal o eficaz gerenciamento de sua célula, tendo sob sua responsabilidade o papel de gestor e multiplicador das ações e estratégias estabelecidas pelo planejamento institucional. Como objetivos específicos, o projeto contempla algumas ações ao gestor do pólo modelo (responsável pela sua célula):

- Acompanhamento *in loco* das ações dos polos da célula, pelo gestor celular, buscando a eficaz manutenção das ações administrativas;
- Eficácia nos processos pedagógicos dos polos de sua célula, incluindo ações de aperfeiçoamento profissional, treinamento de equipes, visitas técnicas e avaliações regionais de qualidade didático-pedagógica;
- Reuniões periódicas na sede com os gestores de célula, reduzindo com isso os custos/ônus com a redução do número de coordenadores de polo, haja vista a participação somente dos gestores de células;

- Ter na ponta, sobretudo, um solucionador de problemas, que centralizará as decisões de sua célula e terá autonomia para tomar decisões por ela, com base no nível de descentralização especificado em normas regimentais da instituição para este novo cargo.

É descrito a seguir um esquema dos múltiplos papéis desta gestão estratégica, partindo do desenho descritivo do gestor de célula, e quais seriam suas atribuições neste modelo de gestão celular por meio da criação de pólos modelos como unidades gestoras.

3. Descrição dos papéis atribuídos ao gestor de célula

Nota-se que toda concepção da criação de polo modelo como unidade gestora parte da concepção da figura do responsável pelas ações de seu núcleo – a célula. É nele que recai as responsabilidades pelo bom andamento dos trabalhos na ponta (a célula e seus pólos subordinados). A partir daí, percebe-se a importância desta análise e sobretudo da determinação destes sujeitos pois sua representação institucional está alicerçada a sua representatividade profissional, desafio este de todos os envolvidos no projeto e não tão somente do próprio gestor.

3.1 Os múltiplos papéis do Gestor de Célula – ou Núcleo

- **Papel de Multiplicador:** Gestor de célula enquanto um multiplicador no sentido de promover capacitações, treinamentos e gestão de conflitos.

- **Papel de coordenador:** Gestor de célula enquanto coordenador de polo (polo modelo), que fará a coordenação e manutenção de seu polo para ser referência (modelo) em sua célula, desempenhando os dois papéis: gestor de célula e coordenador de polo. Esta estratégia objetiva criar um comprometimento ainda maior no profissional que, por ser também coordenador de polo terá uma visão tanto do ponto de vista estratégico (metas a bater) como do ponto de vista operacional (função de coordenador) facilitando suas percepções de necessidades e busca de soluções.

- **Papel de Administrador:** Gestor de célula enquanto administrador dos processos administrativos/ burocráticos de seu polo e toda sua célula, buscando o bom andamento das rotinas administrativas dos polos de sua célula;

- **Papel de estrategista:** Gestor de célula enquanto profissional responsável pela manutenção dos polos sob sua responsabilidade e comando, bem como ampliação do número de polos e conseqüente número de alunos, promovendo o crescimento do

negócio em sua localização, ações essas, norteadas por metas e demais especificações pré-estabelecidas pela direção.

3.2 Estratégias atendidas na operacionalização do Projeto de Gestão modelo

- **Acompanhamento *in loco*:** O acompanhamento do cumprimento das metas e demais exigências estabelecidas para essa função, se daria por meio de encontros periódicos de todos os gestores de célula, na sede. Tais encontros teriam como objetivos principais, o reforço às metas e as análises pertinentes aos avanços do projeto, atualizações de informações do grupo de polos, coleta de dados, etc. Após estes encontros presenciais com os gestores de células, as ações secundárias teriam como alvo o repasse e manutenção dos polos da célula no acompanhamento das ações e o cumprimento dos objetivos estipulados pela direção/pró-reitoria.

- **Cronograma de ações e encontros na sede:** O projeto pressupõe a criação de um cronograma de ações institucional, objetivando o alcance das metas estipuladas pela direção (cúpula) da instituição de ensino, com reuniões bimestrais na sede, com todos os gestores de célula para os *feedbacks* (retorno das respostas aos trabalhos) de sua região. Esta ação tem como objetivo o comprometimento no nível máximo. A prestação de contas, sendo tida como propósito gerencial, estabelece e/ou reforça o caráter de envolvimento e comprometimento dos gestores de polos modelos para com as metas estipuladas. A vinda periódica somente dos gestores modelos à sede, por sua vez, objetiva reduzir os custos se comparado com as ações de capacitação em massa, com deslocamento dos coordenadores de polo em sua totalidade, trabalhando a questão custo/benefício das capacitações na sede. Os gerentes de célula levariam as informações, conhecimentos e capacitações provenientes desses encontros, ao seu polo e também aos polos sob sua responsabilidade, socializando o conhecimento, sendo um multiplicador.

3.3 Desenho do Cargo e Análise de Atribuições

- **Desenho do cargo e suas especificações:**

Descrição do cargo: - Profissional responsável pela concretização dos planos estratégicos institucionais da sua área de abrangência x relacionamento x

responsabilidade; Avaliar mercado, analisar tendências de mercado e concorrência, Analisar fatores econômicos e financeiros, estabelecer e monitorar metas e indicadores de desempenho, planejar ações de captação de alunos, Elaborar orçamentos e planejar a racionalização do uso de recursos, Desenvolver programas e ações de fidelização dos clientes (no seu polo de apoio presencial e nos demais polos de sua célula), Prezar por uma comunicação interna e externa efetiva, eficaz e transparente, alinhada aos objetivos estratégicos da instituição e às necessidades do cliente; Por em prática o plano estratégico estabelecido pela pró-reitoria, garantindo alinhamento ao planejamento estratégico da Instituição de Ensino Superior para com os polos de sua célula (sob sua responsabilidade), assegurando crescimento alinhado e suportado pela estratégia institucional.

- Atribuições e Competências do gestor de célula:

- Construção e condução do planejamento estratégico da célula;
- Elaboração de Plano de ação;
- Gestão: planejamento, organização, direção e controle dos resultados;
- *Feedback* individual e para grupos;
- Criação, implantação e acompanhamento do cumprimento de procedimentos e métricas de trabalho;
- Gestão da Relação IES x Parceiro x aluno;
- Acompanhamento dos aspectos legais e contratuais da relação IES e parceiros;
- Ampliação e gestão da rede de polos;
- Centralizar gerenciamento de sua célula em seu polo modelo;
- Trabalhar na manutenção de seu polo como referência de sua célula;
- Acompanhamento dos níveis de satisfação dos alunos e parceiros;
- Elaboração e implantação de estratégias de polo na criação de valor, estratégias competitivas (atrair, manter e fidelizar clientes),
- Construção de relacionamento duradouro com seus polos e alunos;
- Acompanhamento avaliação e socialização das melhores práticas desenvolvidas na rede de parceiros;
- Atuar no Mercado corporativo firmando parcerias e fechando contratos;
- Ser referência em sua célula, em todas as esferas competentes;

- Monitoramento periódico de sua célula (inclusive seu polo modelo) com *feedback* à sede conforme cronograma de ação.

- Habilidades e Expectativas:

- Visão de negócio e de gestão;
- Possuir habilidades técnicas, conceituais e humanas;
- Saber comunicar-se (discurso assertivo);
- Visão do cliente;
- Perfil de líder criativo e motivador;
- Postura ética;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Capacidade crítica e analítica;
- Gestão de competências.

4. Metodologia

A proposta é composta de um roteiro de implantação das unidades gestoras ou sub-sedes, que, em tese, contempla a cronologia das ações segundo Maximiano (1997). Trata-se de um projeto inovador, nascido de experiências na gestão institucional de IES na EAD, que vem ser apresentado em forma de relato de experiência, de cunho qualitativo, descritivo-analítico e documental, que visa orientar e propor a criação e estruturação de um modelo de gestão baseado na prática da Gestão Celular por meio da criação de unidades gestores, voltada para as especificidades da EAD.

Como já mencionado anteriormente, tal trabalho refere-se a uma proposta de implantação, segundo experiências e percepções dos autores. A partir daí têm-se o que vem a ser um plano de ação detalhado, no sentido de poder trabalhar com os três níveis organizacionais, que toda empresa, organização e instituição de ensino, possuem.

As etapas são divididas em níveis institucionais para facilitar sua implantação e assimilação das ações por parte dos envolvidos, respeitando a hierarquia convencional nas instituições:

- **Nível estratégico:** Implantar ações de *Empowerment* onde a autonomia e a responsabilidade das ações serão distribuídas aos gestores de polos modelos, que serão responsáveis por decisões de pequena e

média grandeza e complexidade em sua célula, conforme regras institucionais previamente estabelecidas;

- **Nível Tático:** Estabelecer regras e procedimentos que servirão de guia prático para as ações do gestor de célula como manual de coordenador gestor e cartilhas voltadas para as ações cotidianas;
- **Nível operacional:** Definir equipes multidisciplinares que farão o mapeamento das ações no polo.

O projeto é elaborado em quatro etapas: planejamento, organização, direção ou coordenação e controle, dispostas a seguir:

1ª etapa - Planejamento: abrange decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realização das metas propostas. Etapa constituída pela alta cúpula da instituição que envolve diretoria acadêmica, administrativa e coordenação geral. Elabora documentos que fundamentam o projeto bem como estipular os desafios e objetivos de curto, médio e longo prazo para as células. Determina nível de autonomia para cada ação de gestor de célula. Elabora o mapeamento do organograma e fluxograma entre a sede institucional e as células de polos. Toma decisões de alta complexidade como: âmbito de alcance de cada célula, determinação de raio geográfico das células, traça perfil do profissional que assumirá o papel de gestor, determina o desenho desejável para ser intitulado de polo modelo, que será a referência da célula.

2ª etapa - Organização: definir conjunto de regras e procedimentos para o gestor de célula, responsável pelos produtos de divulgação do projeto. Também é responsável por promover as reuniões periódicas na sede, criando para isso veículos de comunicação, organização das equipes de recepção, treinamentos que serão aplicados aos gestores, para que esses sejam os multiplicadores na célula. Gerenciar as ações elaboradas na etapa de planejamento, transformando-as em guias para os coordenadores de cada grande área, que irão, conforme descrito na etapa a seguir, coordenar as ações dos gestores na célula.

3ª etapa - Direção ou coordenação: definir, elaborar e executar as reuniões periódicas com os gestores de célula, periodicamente (a cada dois meses) para obter dados e informações da célula e, especialmente, renovar as propostas para os próximos dois meses de ação. A cada reunião periódica, novos dados são captados (criando uma

base de dados para manter históricos e auxiliar decisões, a médio e longo prazo, no nível estratégico) como também divulgação de novas metas propostas para o aperfeiçoamento, ampliação e melhoria dos resultados das células (que envolvem número de alunos, ampliação de novos polos dentro da sua área de atuação geográfica, etc.)

4ª etapa - Controle: objetiva analisar por meio dos relatórios mensais/bimestrais dos gestores de célula a real eficácia das ações na ponta. Isso envolve ações administrativas (recursos humanos, financeiros, insumos, visitação aos polos da célula, etc.) e pedagógicas (qualidade das aulas, atendimento a infraestrutura do polo, eficácia da secretaria, atendimento ao discente, acompanhamento das rotinas e ações junto aos tutores locais). A etapa do controle torna-se, portanto, substancial, pois dela resultarão documentos formais úteis na elaboração das metas, desenhadas periodicamente por meio dos encontros bimestrais na sede. O controle propõe as respostas para novos desafios institucionais.

5 Resultados Esperados

O presente trabalho apresenta uma proposta de estruturação estratégica de Gestão Institucional em Instituições de Ensino Superior que possuem a modalidade de EAD com a implementação e estruturação de unidades gestoras por meio de gestão celular, tendo como foco gerencial células que respondem às unidades gestoras (pólos modelos), visando melhorar a prática de gestão nos polos por meio de seus núcleos ou centros, desejosos que esta seja uma proposta que minimize as lacunas percebidas no cotidiano das relações da EAD, buscando inovar suas práticas, descentralizar responsabilidades, dividir metas e melhorar os resultados na ponta, aumentando com isso os números do negócio em termos de números de polos e de alunos, criando uma referência para os polos da célula.

Considerações

O que aqui expusemos é uma proposta de estruturação estratégica de Gestão da EAD por meio da criação de modelo de gestão celular tendo como cerne a criação de polos modelos como unidades gestoras, que visa melhorar a prática de gestão nos polos por meio de seus núcleos. Valorizamos ao máximo que esta seja uma proposta que minimize as lacunas percebidas no cotidiano das relações da Educação à Distância entre sede/polo, sempre buscando inovar suas práticas. Esperamos contribuir para a melhoria dos processos, das

relações, da gestão participativa e acima de tudo, da melhoria das ações didático pedagógicas no processo de ensino aprendizagem à distância.

Por compreendermos que esta é apenas uma proposição, acreditamos que mereça críticas e sugestões ao desenvolvimento e aperfeiçoamento. Como seres em constante evolução, não consideramos ser este o modelo ideal de gestão, por isso, estará naturalmente evoluindo.

Apesar disso, depreendemos que estes passos, igualmente, facilitem a gestão dos representantes regionais da EAD, comumente espalhados nas regiões mais diversas do país, aonde a educação de modo geral chega pela modalidade à distância. Não raramente, tais espaços geográficos, carentes por questões inerentes de sua problemática geográfica, também não tenham condições de desempenhar-se como modelo de gestão. A criação de unidades gestoras, também pode e deve ser vista como uma forma de socialização de conhecimento gerencial onde falta, inclusive, oportunidades para este avanço.

Acredita-se que, por meio deste projeto, possamos contribuir para o aprimoramento e modernização da prática pedagógica e administrativa do modelo EAD, vislumbrando uma adequada estruturação das condições plenas de gestão educacional e gerencial, tendo como resultado final, e maior, a formação do aluno, pessoal e profissional, para o engrandecimento enquanto cidadão, preparando-o para a vida em sociedade e o conhecimento do mundo que o cerca.

Referências

1. BEHAR, Patricia Alejandra et al. **Modelos Pedagógicos em Educação a Distância**. Porto Alegre: Artmed, p.17, 2009
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
3. CORBELLINI, Silvana. Cooperação: uma alavanca no processo de ensino aprendizagem na educação a Distância. **Revista Renote – Novas Tecnologias da Educação**. V. 9 Nº 2, dez, 2011 Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/25109/14605>> Acesso em 04.fev.2012.
4. FRANCO, Marcelo Araújo (Org.) **Orientações para o desenvolvimento de cursos mediados por computador** – Campinas (SP): Centro de Computação da UNICAMP,

2003. Disponível em <<http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?view=24>>
Acessado em: 08/05/2012.
5. GONZALEZ, Mathias. **Fundamentos da Tutoria em Educação a Distância**. São Paulo: Editora AVERCAMP, 2005.
 6. KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas (SP): Papirus, 2003.
 7. LÜCK, Heloísa (1997). **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, nº 3, Nov/1997-p. 13-18. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2011&q=gest%C3%A3o+da+educa%C3%A7%C3%A3o+a+distancia+daniel+mill&hl=pt-BR&as_sdt=0,5, acesso em 27/02/2012.
 8. MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
 9. MILL, Daniel; BRITO, Nara D., SILVA, Aparecida R., ALMEIDA, Leandro. **Gestão de Educação a Distância (EaD): Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EAD**. Disponível em: Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf. Acesso fev/2012.
 10. MILL, Daniel; BRITO, Nara D. (2009). **Gestão da Educação a Distância: Origens e Desafios**. São Carlos, SP —05/2009. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/652009145737.pdf>. Acesso em fev/2012.
 11. MINHOTO, P, & MEIRINHOS, M. (2011). As redes sociais na promoção da aprendizagem colaborativa: um estudo no ensino secundário. **Educação, Formação & Tecnologias**, 4(2), 25-34 [Online]. Disponível em:<<http://eft.educom.pt/index.php/eft/article/view/227/143>> Acesso mar/2012.
 12. PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
 13. RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados**. São Paulo: SENAC, 2008.
 14. ROLDÃO, V. S. **Gestão de projetos: uma perspectiva integrada**. São Carlos: Ed. da UFSCar, 2004. RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

15. SARAIVA, T. **Educação A Distância No Brasil: lições da história. Em Aberto**, Brasília, ano 16, n.70, abr./jun. 1996. Disponível em: <http://www.emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1048/950>. Acesso em mar/2012.