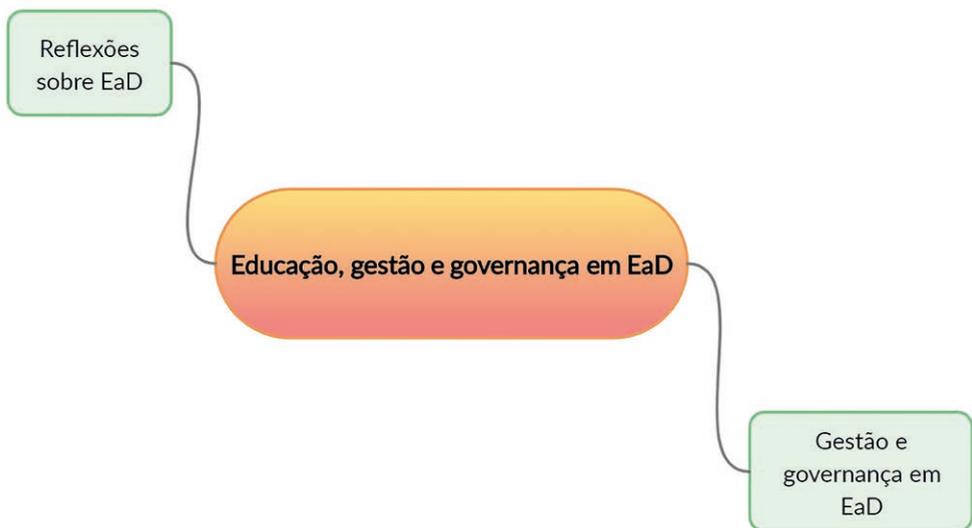


## CAPÍTULO 5

# EDUCAÇÃO, GESTÃO E GOVERNANÇA EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



*Profa. Dra. Elizabeth Nantes Cavalcante*

## INTRODUÇÃO

A educação é parte do projeto social de todo país democrático. O Brasil erigiu a educação na Constituição Federal de 1988 como direito fundamental de natureza social, ou seja, um direito a ser garantido em todas as suas dimensões. A primeira parte deste artigo trata do direito à educação contextualizando-o no âmbito das liberdades subjetivas. Dessa forma, entende-se que a internet ampliou as possibilidades de acesso à educação democratizando e revolucionando o processo de aprendizagem. A segunda parte traz reflexões sobre a educação a distância na abordagem de que a tecnologia teve o poder de transformar o ensino. Isso se deu graças às novas formas de aprendizado, já que a autonomia e a independência do estudante são fundamentais para a construção do conhecimento. A terceira parte do artigo aborda a gestão e a governança como partes indissociáveis da complexidade que o processo da educação a distância apresenta.

### 1. EDUCAÇÃO COMO DIREITO HUMANO

Sim, a educação, assim como a cultura, são dimensões da formação humana e por essa razão a educação foi erigida à categoria de direito fundamental, consagrado como garantia indissociável da existência humana no âmbito das liberdades subjetivas. Sabe-se que a liberdade conjugada à vontade confere ao ser humano autonomia em suas escolhas, notadamente quando elas vêm pautadas em bases racionais e conscientes.

A educação não deve prescindir dos valores que a estruturam. Nesta perspectiva Jorge Miranda (2000, p. 453) destaca os três aspectos essenciais da educação como direito fundamental: (i) direito de escolha da escola; (ii) direito de criação de escolas distintas das do Estado, sem prejuízo do direito à existência de escola pública e (iii) liberdade de professores e alunos na escola.



Um país que constrói suas bases sociais, culturais, econômicas e políticas por meio da educação consagra a sua soberania política e a sua estrutura social em bases mais democráticas. Assim, em sendo um direito, a educação é também atributo humano, cuja acessibilidade não deve contemplar qualquer tipo de restrição. A Constituição Federal de 1988 acolhe a educação como um direito

de todos e um dever do Estado e da família (CF, art. 205). Ao Estado caberá viabilizar a sua efetivação (CF, art.208) e à família assistir aos filhos em sua criação e em sua educação (CF, art. 229). Como um direito social, a educação é essencial tanto ao desenvolvimento da personalidade quanto para a reivindicação de direitos outros que orbitam em torno do aperfeiçoamento humano em sua condição evolutiva.

A globalização associada ao desenvolvimento tecnológico produziu um paradigma sem precedentes na forma de se pensar e de se compreender a educação. O processo de ensino, na linha tradicional, deu lugar ao processo de aprendizagem, de forma produtiva e colaborativa. A sala de aula se transformou com o desenvolvimento tecnológico e redimensionou o espírito colaborativo por meio dos recursos digitais disponíveis.

Nesse sentido, apresenta-se um novo patamar de aprendizagem: a valorização da experiência e da autonomia no processo da construção do conhecimento. No âmbito de uma sociedade tecnológica, a missão acadêmica sofreu uma transformação sem precedentes: por meio de recursos tecnológicos constrem-se competências e disponibilizam-se informações de forma mais produtiva e criativa. A indústria 4.0 revolucionou os meios de produção: automação, Inteligência Artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT, do inglês, *Internet of Things*) são exemplos de como a tecnologia impactou no modelo industrial; da mesma forma ocorreu no sistema de aprendizagem. A educação tecnológica, na esteira da Revolução 4.0, impactou o sistema de ensino fazendo com que a aprendizagem se personalizasse com o escopo de gerar oportunidades para se reinventar. Isso ocorreu de tal forma que o sistema educacional, na era tecnológica, privilegia o fazer colaborativo e o desenvolvimento das competências humanas, na reconfiguração das habilidades socioemocionais, de modo a fomentar e estimular a independência e a autonomia humanas no processo de conhecimento.

Nesse sentido, vivenciamos um novo estado de coisas, as quais se definem por meio de uma tecnologia por trás delas. O mundo físico na sinergia com o mundo biológico interage com a Inteligência Artificial e complementa o processo de automação. Neste cenário surge a “educação 4.0” como resposta aos anseios da realidade contemporânea: conhecimento mais acessível e democratizado.

O Ministério da Educação, em 2017, contratou a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, por meio do Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, para realizar uma avaliação externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. O Relatório sobre garantias de qualidade de Ensino Superior no Brasil foi publicado em 2018 no site oficial da OCDE (OECD, 2018), demonstrando que o acesso ao ensino superior teve um aumento exponencial nos últimos 10 anos.

No âmbito jurídico-político, no tocante ao ensino, atribui-se às universidades conduzir suas atividades de ensino e pesquisa com autonomia didático-científica, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (CF, art. 207). Nesse sentido, as universidades definem os currículos, suas linhas de pesquisa e os mecanismos de financiamento. Esta autonomia refere-se tanto à liberdade de ensinar como de aperfeiçoar-se, visto que são liberdades diretamente conectadas à liberdade de pesquisa e à liberdade de expressão. Some-se a isso, a liberdade de divulgação do pensamento e de ideias com vistas à emancipação do conhecimento.

Sabemos que é no exercício de suas competências institucionais que a universidade deve fomentar o conhecimento e o saber, e o faz por meio de programas que viabilizem o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da extensão universitária.



Com o advento da internet e de outras tecnologias, a aprendizagem se aperfeiçoa se valendo dos meios de comunicação e das tecnologias (TICs), cujos benefícios alcançaram o processo educacional de forma exponencial. Note-se que a tecnologia, além de dinamizar o aprendizado deu um salto qualitativo ao promover o acesso à educação, na condição de direito fundamental. Dessa forma, materializa a liberdade de aprender e de conhecer, de ser informado e de trabalhar o conhecimento de forma qualitativa, com criatividade e autonomia.

Em 2016, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – Unesco promoveu um debate sobre o uso de tecnologias móveis para fomentar a educação de qualidade (UNESCO, 2016). Três subtemas protagonizaram o evento: acesso à educação de qualidade; evoluir em termos pedagógicos e de aprendizado; e aperfeiçoar a gestão, o planejamento e a metodologia de avaliação.

Com efeito, os avanços tecnológicos têm fomentado o advento da educação a distância como forma de acesso à educação, notadamente no tocante ao ensino superior, como um novo espaço para se desenvolver competências e habilidades e produzir conhecimento. Nesse sentido, a EaD eliminou barreiras físicas e se impôs como um novo sistema de aprendizagem, na promoção do desenvolvimento da personalidade humana (DUDH, 1948, art. 26). Além deste, outros documentos internacionais dispõem do direito a educação como forma de empoderamento e de promoção de habilidades e competências humanas. Assim

ocorre com a Convenção Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, que estabelece no art. 13º n. 2 “c” a igualdade de oportunidades para o ingresso ao ensino superior “em função das capacidades de cada um, por todos os meios apropriados” (OAS, 2019).

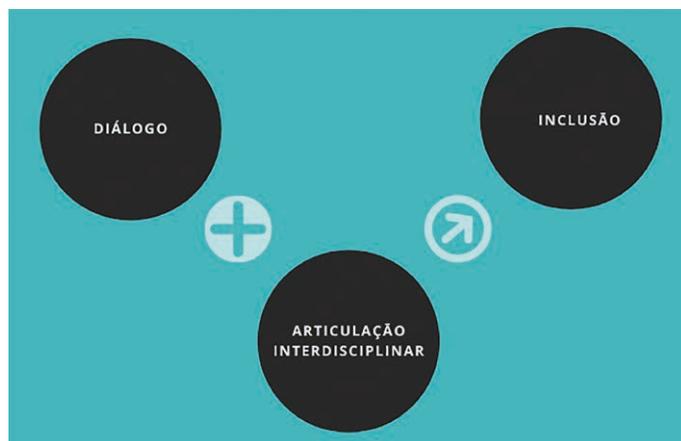
A reformulação do ensino, devido à implementação acelerada de novas tecnologias, do aperfeiçoamento da automação e das mais diferentes ferramentas digitais, atraiu a atenção da Organização das Nações Unidas, (ONU) resultando na publicação de documento elaborado pelo Conselho de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas – ONU (EURONEWS, 2016). O interessante deste relatório é que ele faz constar como crime desconectar pessoas da internet (UNITED NATIONS). No que isso implica? Por certo, em conduta tipificada como crime passível de punição. Segundo o relatório, impedir o acesso à informação, por meio da web, viola o art. 19, § 3º do Pacto Internacional de Direitos Cívicos e Políticos, adotado pela Resolução n.º 2.200 A XXI da Assembleia Geral das Nações Unidas e inserido no sistema jurídico brasileiro pelo Decreto n. 592/1992 (BRASIL).

Nota-se, portanto, que a ONU, ao contemplar o direito de acesso à internet como um direito humano, reconheceu a conectividade como realidade contemporânea da qual não há mais volta. Quando falamos de conectividade estamos falando de tecnologia onipresente, ou seja, de tópicos como automação, cibersegurança, aprendizado da máquina, acessibilidade, virtualização, tempo real, realidade aumentada, entre outros avanços tecnológicos que pressupõem uma convergência de ordem cultural e social unindo a informática e a comunicação num novo patamar histórico-social, ou seja, a cultura de compartilhamento e de cooperação (KELLY, 2017).

A tecnologia da internet, ao proporcionar esta avalanche de recursos tecnológicos, transformou a forma como as pessoas pensam, trabalham e se relacionam. Vejamos o fenômeno dos livros, com seu poder cultural cuja alavancagem revolucionou o vocabulário de milhares de pessoas, privilegiando a comunicação por meio da palavra escrita e impressa. Posterior aos livros impressos, surge a internet que traz não só os sites de compartilhamento de livros, mas transforma todo acervo físico de conhecimento em arcabouço virtual de obras e de informações a serem compartilhadas por todos aqueles que tenham acesso à internet, possibilitando e propiciando conhecimento e informação de forma não impressa, mas desmaterializada.

Por óbvio que todo esse fenômeno tecnológico impactou e tem impactado no setor da educação e no processo de aprendizagem, o que nos obriga a refletir sobre os modelos pedagógicos adotados e as metodologias de gestão educacional vigentes. Em se tratando de um direito humano, é preciso fomentar a promoção

do diálogo entre os mais diversos setores educacionais envolvidos, assim como desenvolver uma articulação interdisciplinar que promova a inclusão dos segmentos mais vulneráveis da sociedade com vistas à sustentabilidade tecnológica: crianças, jovens, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência.



Em relação à inclusão das pessoas com deficiência, o acesso às tecnologias é fundamental para assegurar e promover, em condições de igualdade os direitos e liberdades, haja vista que torna a pessoa com deficiência mais independente e participativa. Para isso, a Lei n.º 13.146/2015 trouxe mudanças significativas em diversos segmentos, notadamente, na área de educação. O artigo 63 desta lei dispõe sobre a acessibilidade à internet, na observação do direito garantista de viabilizar a educação para todos sem distinção.

Diversas são as iniciativas, nacionais e internacionais, no sentido de pluralizar a acessibilidade à educação em nível global e mobilizar autoridades e responsáveis pela gestão do conhecimento e da aprendizagem no âmbito educacional na era digital. Em julho de 2019, a Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (EaD@PLP) realizou um segundo ciclo de conferências sobre inovação pedagógica na educação *on-line*. Esta entidade, fundada em 2018 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, em parceria com universidades de nações lusófonas, sediou palestrantes e debatedores sobre o assunto (CAPES).

Em outubro de 2019, o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), por meio da Secretaria Nacional de Proteção Global (SNPG), realizou o Seminário Internacional Educação, Internet e Direitos Humanos em parceria com a Delegação da União Europeia no Brasil (DELBRA), em Brasília. A programação do evento privilegiou três eixos fundamentais: educação, violações a direitos humanos e governança digital.

A internet, como realidade, se insere nos mais diversos segmentos tanto de ordem social como de cunho econômico, razão pela qual levanta questões de sustentabilidade. Pode-se conhecer na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, um plano de ação abrangente para pessoas, o planeta e a prosperidade, com 17 objetivos de sustentabilidade e 169 metas para as três dimensões: ambiental, social e econômica (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Dessa forma, tem-se um panorama interdisciplinar no tocante aos direitos relativos à educação. Na reafirmação dos Direitos Humanos declarados pela Carta das Nações (1948), a Agenda 2030 fomenta a educação inclusiva e equitativa de qualidade em todos os níveis, desde a primeira infância até os níveis superiores, técnico e profissional. Segundo o objetivo n.º 4 da Agenda, todas as pessoas, sem distinção, especialmente aquelas em situação de vulnerabilidade, devem ter acesso a oportunidades de aprendizagem para aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades necessários para a participação plena na vida em sociedade (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Diante disso, conclui-se que além do reconhecimento de um direito a educação, é necessária a concretização deste direito. O sistema constitucional brasileiro garante não só o direito, mas o acesso à educação, e a tecnologia é uma via de acesso a este direito.

## 2. REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

As tendências atuais, em matéria de educação vêm ao encontro daquilo que Pierre Lévy (1993, p. 144) previu: “a estrutura social só pode manter-se ou transformar-se através da interação inteligente de pessoas singulares”. Segundo Lévy, “consciência é simplesmente uma das interfaces importantes entre o organismo e seu meio ambiente...”. (LÉVY, 1993, p. 135). “Entendo que é neste patamar que consiste a situação paradigmática que vivemos hoje em matéria de conhecimento e informação na web: produção, difusão e interação em contexto” (LÉVY, 2015, p. 56).

Não é demais insistir que o mundo experimenta alterações profundas causadas pelos avanços tecnológicos que, em sendo exponenciais, oferecem diversas possibilidades de melhorar a própria existência humana. Isso vem ocorrendo não só no processo educacional, mas no campo político, econômico, social e cultural. A par disso, entendo que o fenômeno catalizador de toda essa corrida tecnológica é a busca de algo que a humanidade sempre perseguiu: a prosperidade.

E se de fato, o maior desafio da humanidade é promover a prosperidade humana, é nessa busca incessante que ocorrem as grandes transformações no mundo e, por consequência, a ocorrência de rupturas exponenciais que impulsionam o ser humano a perseguir novas oportunidades de trabalho e de educação.

Neste sentido, os mercados se tornam mais eficientes, os custos diminuem, as indústrias e as economias se proliferam em direção a novos setores produtivos (LEONHARD, 2017, p. 83).

Além dos recursos audiovisuais, as tecnologias móveis, como celulares, *smartphones* e *tablets* têm se revelado ferramentas úteis ao ensino e à aprendizagem. Sabe-se que a tecnologia tem o poder de transformar o ensino, inaugurando uma nova forma de aprendizado produtivo e conectado, ampliando o acesso à educação. Entretanto, lidar com o aparato tecnológico demanda conhecimento da complexidade que é a Educação a Distância.

De acordo com as diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância, a EaD se caracteriza como modalidade educacional onde ocorre a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e de aprendizagem (INEP, s/d). A Lei n.º 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional reconheceu essa modalidade de ensino (BRASIL, 1996).

A educação a distância não é privilégio do século XXI, pois há mais de um século e meio já existia esta modalidade de aprendizagem no Reino Unido. Em 1858, a Universidade de Londres, mais conhecida como Universidade do Povo, criou um sistema de aprendizado por correspondência. Universidades como Instituto de Tecnologia de Massachusetts (em inglês, *Massachusetts Institute of Technology* – MIT), nos Estados Unidos, e Oxford, no Reino Unido, possuem modalidades de educação a distância, o que demonstra que atualmente esta realidade chegou às mais renomadas universidades.

Além do mais, a EaD é uma necessidade da sociedade contemporânea e vem ao encontro da democratização não só do Ensino Superior, mas também da formação corporativa. As Universidades Corporativas têm sido muito utilizadas pelas organizações na preparação ético-profissional dos colaboradores, clientes e fornecedores (FIA, 2018). Aliás, as Universidades Corporativas se utilizam desta metodologia para qualificar seus colaboradores no aperfeiçoamento profissional.

A educação a distância possui a vantagem de otimizar a vida do estudante e promover maior independência em relação aos horários e períodos de estudo, o que traz maior autonomia e evita o deslocamento. Como o ensino e o aprendizado ocorrem fora de um espaço físico único, mas no âmbito virtual, a comunicação ocorre por meio das tecnologias. Os benefícios decorrentes desta modalidade são indiscutíveis, dada a instantaneidade em face da necessidade e do imediatismo em que ocorrem a troca de informações, o acesso aos dados e aos acontecimentos. Este fato acontece graças à falta de barreiras físico-temporais (MACHADO, 2015, p. 302).

Vejam a realidade em números: no Brasil, o Censo do Ensino Superior divulgou que o número de vagas ofertadas pela Educação Superior a Distância (EaD) superou em 2018, pela primeira vez, o número de oportunidades em cursos presenciais (INEP, 2019). Esses números vêm ao encontro dos anseios sociais pela demanda tecnológica no encaixe da revolução da informação e da comunicação que acabam por impactar a educação, além de outros segmentos sociais.

Não obstante, a educação deve se amoldar às necessidades contemporâneas. Conforme observa Rui Fava: “o que está sendo visto consistentemente é que a *inovação disruptiva da sala de aula* é a única forma confiável de se construir um sistema para suprir as necessidades contemporâneas” (2016, p. 60). A automação, a inteligência artificial, a internet das coisas, a própria linguagem digital são fatores indissociáveis da evolução humana contemporânea.

Klaus Schwab (2016, p. 12/13) fala de conhecimento compartilhado em uma “quarta revolução industrial”. Segundo ele, esta se distingue das outras revoluções em razão de três fatores: (i) velocidade (ritmo exponencial e não linear em interconectividade e produção de novas tecnologias); (ii) a amplitude e a profundidade com que estas mudanças estão ocorrendo; (iii) o impacto sistêmico com que esta revolução ocorre, ou seja, entre países e dentro deles, nas empresas, indústrias e em toda a sociedade.

Dentre as tendências revolucionárias, citem-se as perspectivas evolutivas no campo da aprendizagem, com o uso de metodologias ativas nos mais diversos domínios: aprendizagem de forma autônoma; aprendizagem socioemocional; aprendizagem personalizada, são exemplos da multiplicidade de formas de aprendizado. As metodologias ativas centralizam o estudante como protagonista do processo de aprendizagem, tornando-o senhor de seu próprio processo de conhecimento.

Nessa metodologia trabalha-se a interdisciplinaridade, que pode ocorrer por meio de atividades que englobam desafios e jogos, a exigir do estudante atitude proativa e responsável, ao mesmo tempo em que respeita-se o ritmo de cada discente. Diversas são as metodologias utilizadas para que se alcance uma interação produtiva e eficiente no processo de desenvolvimento do conhecimento.

A par das metodologias, a concepção do suporte didático-pedagógico na estruturação da Educação a Distância não apenas propicia a sustentabilidade ao processo de aprendizagem, mas dá cumprimento ao direito fundamental a educação. Entretanto, não basta o reconhecimento desse direito, é preciso que a educação, como direito humano, seja acessível a todos, mesmo com todas as peculiaridades do processo de aprendizagem.

Em se tratando de direito público subjetivo, a Educação a Distância vocaciona-se na dimensão e no alcance das políticas públicas que cuidam de implementar e de regular esta modalidade de ensino de forma plena e efetiva, com vistas a

conferir o direito à educação em toda a sua extensão, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Por meio da Portaria n.º 1.428/2018, o Ministério da Educação dispôs sobre a oferta de disciplina a distância nos cursos de graduação presenciais (BRASIL, 2018a). Em 2019 o Ministério da Educação (MEC) editou a Portaria n. 2.117 de 6 de dezembro de 2019 permitindo às IES a possibilidade de introduzir a oferta de carga horária na modalidade de EaD na organização pedagógica e curricular de seus cursos de graduação presenciais, até o limite de 40% da carga horária total do curso (art. 2º) (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, a metodologia teórico-prática de ensino e aprendizagem deve abranger as tecnologias de informação e comunicação na tendência geral de uma educação voltada às metodologias de natureza tecnológica.

Vê-se que no campo pedagógico os desafios na esfera educacional são os mais diversos, notadamente quando se trata de metodologias que fogem ao modelo tradicional de aprendizagem. A multiplicidade de métodos de aprendizagem amplia competências e confere maior autonomia ao estudante. Quanto às Universidades, o direito atribui autonomia na gestão de seus recursos didático-pedagógicos vindo de encontro aos princípios democráticos de acessibilidade à educação. No Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) pode-se conhecer que a universidade é uma instituição social diferenciada e autônoma, e deve ser fonte disseminadora e criadora de conhecimento, sendo comprometida com a cidadania e com a democracia (BRASIL, 2018b).

### **3. GESTÃO E GOVERNANÇA EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

No âmbito educacional, atualmente a ideia de gestão está intimamente ligada aos desafios da tecnologia face aos avanços e às transformações produzidas pela era digital. A governança relaciona-se com a gestão estratégica de modelos e de sistemas de desempenho. Para a estruturação de determinado projeto deve-se levar em consideração algumas dimensões associadas aos modelos e aos sistemas de gestão: conformidade, responsabilidade e adequação a padrões éticos e normativos.

Alvin Toffler (1980, p. 26/32) em sua obra emblemática, “A Terceira Onda”, mostra as três revoluções experimentadas pela humanidade: (i) a revolução agrícola; (ii) a revolução industrial; (iii) a revolução da informação. Vivenciamos a última revolução, cujo fenômeno trouxe alterações tanto na esfera econômica e política, quanto no âmbito social e cultural. Uma das peculiaridades da revolução da informação é, sem dúvida, a democratização do conhecimento por meio do intercâmbio e da geração de informações.

A importância da informação na era da internet é que além de ela propiciar conhecimento também advoga por um movimento libertário do conhecimento,

tendo em vista a conectividade tanto no plano individual, quanto no plano coletivo, no tempo e no espaço. No âmbito educacional estamos lidando com tecnologias intelectuais, expressão cunhada por Pierre Lévy, que se refere à forma de ensinar, de raciocinar e de acessar o conhecimento. Estas tecnologias ampliam e densificam as funções humanas cognitivas ao mesmo tempo em que se constituem como promotoras do conhecimento e da aprendizagem: “As tecnologias intelectuais estão ainda *nos* sujeitos, através da imaginação e da aprendizagem” (LÉVY, 1993, p. 173/174).

A forma diferenciada e inovadora na concepção de que o ensino e a aprendizagem dispõem de uma nova roupagem, conduz à ressignificação do processo cognitivo humano que, com a ajuda dos recursos tecnológicos, se potencializou na articulação do biológico com a técnica. Esta última introduziu competências e habilidades aos seres humanos, jamais experimentadas.

De todo modo, é fato que a gestão da Educação a Distância impõe planejamento, organização, direção e controle operacional na gestão de qualidade. Nesse raciocínio, a eficiência em EaD é a pedra de toque, pois o sistema exige ações eficientes e tomadas de decisão que impactarão em todo o processo educacional a distância. A complexidade é inerente à peculiaridade estrutural e gerencial, em razão dos recursos tecnológicos que a modalidade de Educação a Distância deve mobilizar, o que, por esta complexidade a diferencia do sistema presencial. Além do mais, a ideia de gestão liga-se ao fator tempo e à otimização de tarefas. Este fato está inexoravelmente indexado aos interesses sociais e econômicos das partes envolvidas no processo educacional, pois se leva em conta alguns aspectos muito característicos da vida moderna: mobilidade, acessibilidade, poder aquisitivo, qualidade de vida dentre outros não menos importantes.



O diferencial da gestão em EaD está na nova perspectiva didática e pedagógica. Assim, alguns elementos a caracterizam como modalidade diferenciada de gestão educacional, conforme afirmam Machado e Moraes (2015):

- Separação física entre aprendizes e docentes;
- Uso de tecnologias;
- Grupo de gestão centralizado;
- Interação entre os atores educacionais por meio de tecnologias;
- Ubiquidade: a aprendizagem acontece em qualquer lugar e tempo;
- Planejamento e desenvolvimento anteriores ao início dos cursos;
- Materiais apropriados;
- Equipe multidisciplinar;
- Legislação específica.

O sistema de Educação a Distância possui um dinamismo próprio que o caracteriza por ações específicas e, por esta razão a gestão da educação nesta modalidade implica em novas formas de ensinar e de preparar aulas. O ambiente virtual diferencia-se do ambiente físico no pressuposto de que a plataforma de gerenciamento dos recursos virtuais conta com a técnica pedagógica de todo o corpo docente na linha dialógica e interativa. A gestão da educação a Distância pressupõe novas metodologias que sejam voltadas ao desenvolvimento de competências para a aprendizagem autônoma e independente.

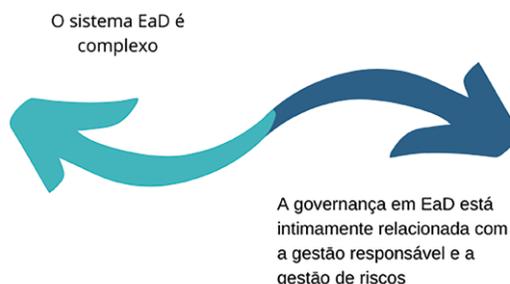
Joy Ito, do MIT Media Lab, valoriza o aprendizado (aprender a aprender), a prática e o risco na era digital. Para ele: “Educação é sobre o que fazem com você e Aprendizagem tem a ver com o que você faz com isso”. Esta observação conduz a algumas reflexões acerca da gestão em EaD (ITO, s/d).

Primeiro, esse tipo de gestão não se refere apenas à parte operacional e de infraestrutura desta modalidade educacional, mas se relaciona com a gestão acadêmica do conhecimento, que por ser híbrida, abrange tanto o aprendizado do docente quanto o do discente. Segundo, a prática no âmbito da Educação a Distância é necessária, pois na dinâmica do construir e desconstruir o aprendizado, assumem-se erros e, portanto, assumem-se riscos (VAZ, 2012). Na palavras de Edgar Morin (2010, p. 144): “A maior fonte de erro reside na ideia de verdade conquanto o determinismo exclui, o indeterminismo liberta porque desvenda novos caminhos e infinitas possibilidades”.

Nesse sentido, a tecnologia do sistema de aprendizagem do Ensino a Distância, por ser estruturada de forma contextualizada e dinâmica, no alinhamento das novas linguagens midiáticas, impõe constante atualização e aprimoramento da docência com a construção e desconstrução de conceitos, valores e práticas que se pautem em um mundo repleto de possibilidades, não mais “circunscrito a

um espaço determinado e controlado” (MACHADO; MORAES, 2015, p. 1164).

Terceiro, a questão do risco é inerente às novas formas de pensar o conhecimento; fonte de possibilidades onde se estabelece conexões e se privilegia o fazer pela diversidade metodológica pautada em competências, em detrimento da administração de conteúdo. A metodologia voltada para verificação de competências é um divisor de águas para o processo cognitivo, pois o propósito do sistema de Educação a Distância é construir os processos de aprendizagem em sua complementaridade e interdisciplinariedade, vez que estimula o conhecimento por meio dos desafios, e não apenas a preocupação em ministrar conteúdos. Como bem destaca Edgar Morin (2010, p. 176), a complexidade não é a resposta, mas o desafio; não é a completude, mas a incompletude do conhecimento.



Neste processo, a responsabilidade é de todos os envolvidos visto que a governança se trata de um processo plural: organização e controle são funções inerentes a todos os participantes. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como sendo o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle além das diversas partes interessadas.

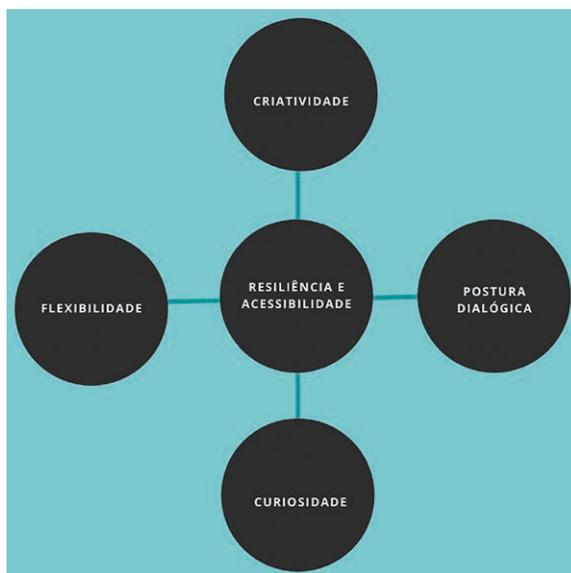
Conquanto esta definição pudesse ser útil a este trabalho, o termo governança que aqui se busca atribuir à expressão é de uma semântica ampliada, qual seja, entender a governança para além das fronteiras corporativas, cuja busca é uma filosofia pedagógica de democratização do conhecimento. No entanto, os princípios aplicados à governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade) são de especial utilidade para a compreensão do processo encadeado de atos que dão vida à Educação a Distância.

A governança acadêmico-pedagógica liga-se aos atos de administrar, de dirigir e de comandar, mas ao mesmo tempo conecta-se à ideia de organização e controle. Todos aqueles que participam dos processos internos em Educação a Distância estão comprometidos com os atos de administrar, dirigir e realizar, dentro de uma ética acadêmica, desde a direção do curso, passando pelo

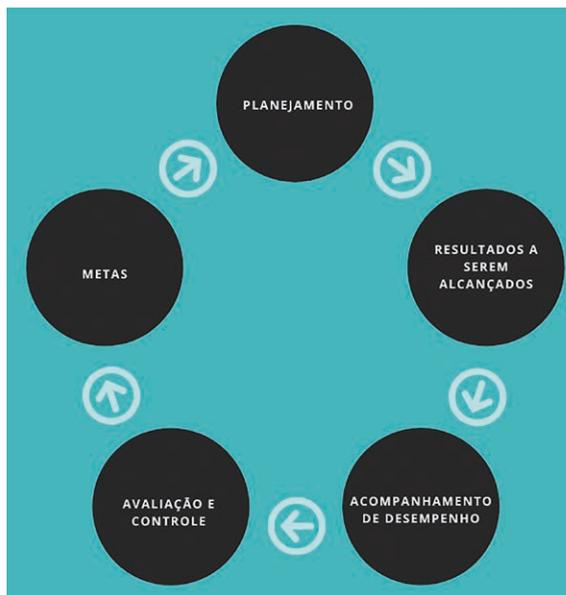
suporte tecnológico, acadêmico-metodológico e administrativo, tutoria, docentes e os discentes.

Em outras palavras, uma cultura organizacional compartilhada vinculada à escolha do ambiente virtual de ensino e de aprendizagem exige dos protagonistas do sistema de Educação a Distância uma gestão proativa e eficiente.

Neste sentido, alguns elementos são indispensáveis para uma boa governança pedagógica em Educação a Distância, e para tanto, requer-se uma postura aberta de todos os envolvidos às inovações educacionais tecnológicas. Nesta modalidade de aprendizagem trabalham-se vários atributos que não são necessariamente inerentes à personalidade e à natureza do indivíduo, mas que podem ser aprendidos e inseridos na vida cotidiana. São eles: a criatividade, a flexibilidade, a postura dialógica, a curiosidade, a resiliência e a acessibilidade, entre outros, que poderão ser alinhados no decorrer do processo e no compasso das inovações tecnológicas advindas pelas exigências e perspectivas educacionais desta nova era.



A administração estratégica na implementação de processos pedagógicos e de natureza operacional impõe a observação da complexidade que o sistema EaD insere. Neste sentido, a complexidade demanda administração de objetivos a serem alcançados:



A governança no âmbito da Educação a Distância não se resume a cumprir normas e etapas operacionais. O potencial efetivo desta modalidade de ensino depende da mudança cultural de que a educação, no processo de ensino e aprendizagem, não comporta elementos pedagógicos estanques e refratários, uma vez que este processo (ensino e aprendizagem) possuem imbricação embrionária em toda a trajetória do conhecimento mesmo em tempos de tecnologia aplicada à educação. Neste sentido, a governança depende da gestão estratégica que por sua vez demanda organização e direção, cuja base é estruturada numa cultura tecnológica de aprendizado. A Educação a Distância liga-se a padrões de procedimentos que não se coadunam com a administração refratária e rígida na forma de pensar e de conceber, e de ensinar e aprender. Tanto a governança quanto a gestão no processo educacional, no que tange à modalidade a distância, postulam por novas bases metodológicas de aprendizagem que tenham na prática educativa independente e autônoma o reconhecimento de que os protagonistas de todo o processo são também os construtores do sistema de aprendizado, notadamente quando esse sistema é mediado pela tecnologia. Trata-se aqui, de uma inovação latente e necessária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Brasileira de 1988 apresenta a educação como um direito fundamental e impõe ao Estado e à família a responsabilidade de concretizar os

objetivos da cidadania, viabilizando as condições objetivas de progressividade acadêmica e permanência na escola. Na efetivação das metas constitucionais e infraconstitucionais, a Carta Magna determina a participação democrática de todos os envolvidos no compromisso educacional, a fim de concretizar o direito e o acesso a educação de forma qualitativa e quantitativa.

A Educação a Distância vem dar cumprimento ao compromisso democrático de expandir e de dar acesso à educação a todos indistintamente. Nesse sentido, os desafios são inúmeros em razão da tecnologia aplicada à educação possibilitar que inovações metodológicas se insiram como práticas educacionais. Por meio de recursos digitais estas metodologias exercem considerável influência no desenvolvimento cognitivo e socioemocional de todos os envolvidos no processo de educação.

Não há dúvida de que existe muita competitividade no âmbito educacional, notadamente no segmento universitário. De todo modo, a Educação a Distância evidenciou um nicho importante de pessoas que desejam iniciar os estudos com vistas a otimizar tempo e maximizar interesses socioeconômicos. Além disso, esta modalidade de aprendizado propiciou compatibilizar conhecimento e tecnologia num sistema de cooperação e compartilhamento de informações.

A gestão em EaD apresenta desafios e tendências que serão superados a partir de uma governança focada em processos operacionais e pedagógicos que privilegiem a responsabilidade, a transparência, a equidade e a prestação de contas como pilares que sustentam as boas práticas na esteira pedagógica de ensino e de aprendizagem. Para isso, exige-se uma nova postura acadêmica frente às inovações implementadas pelas metodologias de aprendizagem, muito mais ativa e criativa.

## SUGESTÕES DE LEITURA

### Livros

Para uma melhor compreensão do que se entende por **metodologias ativas** confira o livro de Adriene Sttéfane Silva, Silvana Malusá e Adriana Omena Santos. *Teorias de Aprendizagem na EaD, abrindo a caixa de Pandora*. 2017. Ebook.

Para conhecer a **Teoria de Inteligências Múltiplas** confira a obra de Howard Gardner cuja proposta é conhecer os talentos diferenciados para atividades específicas. Dadas as variações dos conceitos de inteligência em diversas culturas, Gardner entende que o que induz as pessoas a desenvolverem capacidades inatas é a educação que recebem e as oportunidades que se deparam.

GARDNER, Howard. *Teoria de Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática*. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

## Filmes

### *Networking Society: The future of Learning.*

Este documentário traz a narrativa sobre o futuro da aprendizagem e o impacto da tecnologia no conhecimento.

### *Future of Learning: What's Wrong With School?*

Documentário no qual diversos especialistas em educação relatam um paralelo sobre o sistema educacional e a realidade vivenciada pelos estudantes. O filme discorre sobre o acesso ao conhecimento por meio da internet e como este fenômeno possibilita a aprendizagem independente por parte dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto n.º 592 de 6 de julho de 1992**. Atos Internacionais. Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Promulgação. Anexo ao Decreto que promulga o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d0592.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0592.htm). Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. **Lei n.º 13.146 de 3 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. **Portaria n.º 2.117 de 6 de dezembro de 2019**. Casa Civil da Presidência da República. Diário Oficial da União. Publicado em: 11/12/2019. Edição: 239. Seção: 1. Página: 131. Dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância - EaD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior - IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação. Legislação Informatizada. Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. Imprensa Nacional. Ministério da Educação. **Portaria n.º 1.428**, de 28 de dezembro de 2018. 2018a. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251). Acesso em: 11 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH)**. 2018b. Disponível em: <https://www.mdh.gov.br/navegue-por-temas/educacao-em-direitos-humanos/DIAGRMAOPNEDH.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2020.

- CAPES. Fundação Capes. Países Lusófonos. **Seminário discute inovação pedagógica na educação online**. Publicado em 16/07/2019. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/36-noticias/9729-seminario-discute-inovacao-pedagogica-na-educacao-online>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- EURONEWS. MUNDO. **O acesso à internet é um direito humano diz ONU**. 05/07/2016. Disponível em: <https://pt.euronews.com/2016/07/05/acesso-a-internet-e-um-direito-humano-diz-onu>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- FAVA, Rui. **Educação para o século XXI**. A Era do Indivíduo Digital. São Paulo: Saraiva, 2016. *Ebook*.
- FIA. Fundação Instituto de Administração. **Universidades Corporativas: guia definitivo**. Publicado em 20/07/2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/universidades-corporativas/>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O que é governança corporativa?** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- INEP. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior de 2018**. Disponível em: [download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/apresentacao\\_censo\\_superior2018.pdf](download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/apresentacao_censo_superior2018.pdf). Acesso em: 14 nov. 2019.
- INEP. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação a Distância**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/ead>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- ITO, JOY. **A diferença entre a educação e a aprendizagem**. s/d. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bwoxKpP7NGs>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- KELLY, Kevin. **Inevitável**. As 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. Tradução: Cristina Yamagami. São Paulo: HSM, 2017.
- LEONHARD, Gerd. **Tecnologia versus Humanidade**. O confronto futuro entre a Máquina e o Homem. Tradução: Florbela Marques. 1. ed. Portugal, Lisboa: Gradiva Publicações, 2017.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. Por uma antropologia do ciberespaço. Tradução: Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Folha de São Paulo, 2015.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.
- MACHADO, Dinamara Pereira; MORAES, Marco Gilberto de Souza. **Educação a Distância**. Fundamentos, Tecnologias, Estrutura e Processo de Ensino e Aprendizagem. São Paulo: ÉRICA, 2015. *Ebook*.
- MIRANDA, Jorge. **Manual de Direito Constitucional**. Tomo IV. Direitos Fundamentais. 3. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2000.
- MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. **Seminário discute Educação, Internet e Direitos Humanos**. Disponível em: <https://www.mdh.gov.br/todas-as-noticias/2019/outubro/seminario-discute-educacao-internet-e-direitos-humanos>. Acesso em: 17 jan. 2020.

- MIT. Instituto de Tecnologia de Massachusetts. **Convenção Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais**. Disponível em: <http://web.mit.edu/>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Tradução: Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- NAÇÕES UNIDAS. BRASIL. **A Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: [nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/](http://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/). Acesso em: 17 jan. 2020.
- NAÇÕES UNIDAS. BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- OAS. **Convenção Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais**. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1966%20Pacto%20Internacional%20sobre%20os%20Direitos%20Econ%3%B3micos,%20Sociais%20e%20Culturais.pdf>. Acesso: 14 nov. 2019.
- OECD. OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico **Rethinking Quality Assurance for Higher Education in Brazil**. Publicado em: 21/12/2018. Disponível em: <http://www.oecd.org/brazil/rethinking-quality-assurance-for-higher-education-in-brazil-9789264309050-en.htm>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- ONU. NAÇÕES UNIDAS – BRASIL – ONU. **Agenda 2030**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 20 set. 2019.
- PIOVESAN, Flavia; MUÑOZ, Lucien. Internet e direitos humanos. 10/11/2016. In: **NAÇÕES UNIDAS. BRASIL**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/artigo-internet-direitos-humanos/>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, Adriene Stéffane; MALUSÁ, Silvana; SANTOS, Adriana Omena. **Teorias de Aprendizagem na EaD**, abrindo a caixa de Pandora. 2017. Ebook.
- TOFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Tradução: João Távora. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.
- UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Nações Unidas - Brasil – ONU promove debates sobre uso de tecnologias móveis para promoção da educação de qualidade**. Publicado e atualizado em 09/03/2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/unesco-promove-debates-sobre-uso-de-tecnologias-moveis-para-promocao-da-educacao-de-qualidade/>. Acesso em: 20 set. 2019.
- UNITED NATIONS. General Assembly. Human Rights Council Seventeenth session. Agenda item 3. Promotion and protection of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development. A/HRC/17/27. Original: English. 16 May 2011. **Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression, Frank La Rue\***. Disponível em: [https://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/17session/A.HRC.17.27\\_en.pdf](https://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/17session/A.HRC.17.27_en.pdf). Acesso em: 17 jan. 2020.

UNIVERSITY OF OXFORD. Department for continuing education. **Online Courses.** Disponível em: <https://www.conted.ox.ac.uk/about/online-courses>. Acesso em: 14 nov. 2019.

VAZ, Tatiana. **EXAME Negócios.** Resiliência e risco são princípios de gestão na era digital. 05. nov. 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/resiliencia-e-risco-sao-principios-de-gestao-na-era-digital/>. Acesso em: 14 nov. 2019.