

# O IMPACTO DO E-LEARNING E O PAPEL ESTRATÉGICO DO GESTOR EDUCACIONAL: REFLEXÕES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Davi Cipriano de Queiroz<sup>1</sup>

Clidson Monteiro da Costa<sup>2</sup>

Daniela Rodrigues de Godoy<sup>3</sup>

Monyque Kely Pinto Ribeiro Candido da Silva<sup>4</sup>

Vanessa Aparecida Barbosa da Costa Santos<sup>5</sup>

**Resumo:** Este trabalho explora a importância do Gestor Educacional na estruturação do ambiente virtual de ensino, especialmente na Educação a Distância (EaD), e a utilização do E-learning para aprimorar a qualidade do processo educativo. A educação a distância é fundamental para expandir o acesso à educação, com a modalidade EaD ganhando destaque no período pós-pandemia. O E-learning, apesar de suas controvérsias definicionais, oferece benefícios como a autonomia na aprendizagem e a interação entre participantes. A literatura enfatiza a importância da formação e do papel do Gestor Educacional para a implementação eficaz dessas tecnologias. A pesquisa envolveu uma análise bibliográfica e revisão de literatura em base de dados acadêmica, focando em artigos e estudos recentes sobre E-learning e a atuação do Gestor Educacional. Os resultados mostram que o E-learning, quando bem implementado, pode superar desafios e promover uma aprendizagem autônoma e interativa. O Gestor Educacional é crucial para garantir a qualidade do ambiente virtual, ajustando metodologias e ferramentas conforme as necessidades dos alunos. O estudo destaca a importância de investir na formação de gestores educacionais e em políticas públicas para melhorar a

---

1 Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: davig@ufam.edu.br

2 Mestrando em Ensino das Ciências Ambientais pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail: clidson.monteiro@ifam.edu.br

3 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: danielarodriguesgpro@gmail.com

4 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: monyque.34082@edu.campos.rj.gov.br

5 Especialista em Educação Especial / Educação Inclusiva / Múltiplas Deficiências pela Faculdade Dom Alberto. E-mail: vanessa.abcs@hotmail.com

qualidade do ensino à distância. Também sublinha o valor do E-learning para modalidades presenciais e híbridas. Este trabalho oferece insights sobre o papel estratégico do Gestor Educacional e a integração do E-learning na educação moderna, contribuindo para futuras pesquisas e práticas educacionais.

**Palavras-chave:** *E-learning*. Gestor Educacional. EaD. Ensino-Aprendizagem.

**Abstract:** This work explores the importance of the Educational Manager in structuring the virtual teaching environment, especially in Distance Education (DE), and in the use of E-learning to improve the quality of the educational process. Distance education is fundamental to expanding access to education, with distance learning gaining prominence in the post-pandemic period. E-learning, despite its definitional controversies, offers benefits such as autonomy in learning and interaction between participants. The literature emphasizes the importance of training and the role of the Educational Manager for the effective implementation of these technologies. The research involved a bibliographic analysis and literature review based on academic data, focusing on recent articles and studies on E-learning and the role of the Educational Manager. The results show that E-learning, when well implemented, can overcome challenges and promote autonomous and interactive learning. The Educational Manager is crucial to guarantee the quality of the virtual environment, adjusting methodologies and tools according to the students' needs. The study highlights the importance of investing in public training of educational managers and in policies to improve the quality of distance learning. It also highlights the value of E-learning for face-to-face and hybrid modalities. This work offers insights into the strategic role of the Educational Manager and the integration of E-learning in modern education, contributing to future research and educational practices.

**Keywords:** E-learning. Educational Manager. DE. Teaching-Learning.

## Introdução

“O atual cenário educacional busca inovar constantemente, tornando o processo de ensino e aprendizagem mais envolvente diante dos avanços da sociedade” (Queiroz et al., 2024, p.3). No entanto, a inovação vai além de simplesmente captar a atenção dos alunos para melhorar a aprendizagem.

Ela envolve, principalmente, a busca por atender às necessidades

contemporâneas da sociedade. Em um mundo cada vez mais globalizado, a Educação à Distância (EaD) tornou-se essencial para que a maior parte da população consiga equilibrar a vida pessoal, profissional e acadêmica.

Neste contexto, a EaD, por ser um meio de difusão do conhecimento em níveis mais elevados do que o ensino presencial e por sua capacidade de universalizar o conhecimento, é considerada é “uma modalidade educacional altamente adequada e desejável ao atendimento das novas demandas educacionais que decorrem das mudanças nesse contexto globalizado, na nova ordem econômica que vigora no mundo” (Cunha, Oliveira, Bezerra, Severiano & Gonçalves, 2019, p.2).

No entanto, estruturar instituições e cursos nesta modalidade não é uma tarefa fácil, pois requer uma dinâmica totalmente voltada para a autonomia discente, o que exige um processo de aprendizagem personalizado.

Essa demanda sugere uma reflexão sobre o profissional adequado para liderar a equipe educacional no planejamento, implantação e execução dos cursos, considerando todas as necessidades envolvidas. Esse profissional é o Gestor Educacional. Souza (2020) destaca que o papel deste profissional é fundamental na instituição educacional, pois ele possui um olhar pedagógico qualificado e imprescindível para desenvolver as práticas educativas.

Uma dessas práticas educativas altamente recomendadas em cursos de formação à distância é o E-learning. Isto porque, de acordo com Cunha et al. (2019), permite “uma aprendizagem personalizada, conforme a necessidade, disponibilidade e ritmo de cada aluno, independentemente do local ou do momento em que acessa a internet. Possibilita uma aprendizagem sem limitações de tempo e espaço físico”.

Dada a importância do gestor na construção do processo educacional, sobretudo na EaD, bem como a essencialidade da utilização do E-learning, este trabalho se propõe a refletir sobre ambos com a finalidade de contribuir para a ampliação de informações na literatura acerca do tema. Para isso, realizamos uma pesquisa bibliográfica utilizando trabalhos encontrados na base de dados Google Acadêmico, escolhida por coletar resultados de diversas fontes.

A busca foi realizada separadamente com os termos “papel do gestor educacional” e “ambiente e-learning”, considerando artigos apresentados pela plataforma no período de 2020 a 2024 para verificar experiências mais atuais sobre os dois temas, e em períodos maiores para compreender

a evolução de ambos. Com base nesses trabalhos, apresentamos, nos capítulos seguintes, os conceitos de E-learning e do Gestor Educacional, que servem como pilares para entendermos sua importância na educação, especialmente na construção e estruturação de cursos na modalidade à distância.

Também discutimos as vantagens e desvantagens do E-learning e como se dá sua utilização nos cursos de EaD. Realizamos ainda uma breve análise sobre o papel do Gestor Educacional e traçamos reflexões sobre o alinhamento do ambiente e do gestor na construção e estruturação de cursos à distância. Compreendemos que este profissional é imprescindível na tomada de decisões dos diversos aspectos pedagógicos que envolvem a construção de um curso à distância, bem como reafirmamos a essencialidade da utilização do E-learning para a devida estruturação do ambiente de aprendizagem necessário para a construção do conhecimento.

## **Afinal, o que é *E-learning*?**

### *Definições e características*

A utilização do E-learning evoluiu ao longo do tempo e, atualmente, a literatura ainda não apresenta uma definição consensual e abrangente. Existe uma certa confusão quanto à definição desse ambiente, que pode ser facilmente confundido com a Educação à Distância (EaD).

Além de ser observável na rotina dos profissionais da educação, essa confusão também é refletida na literatura. Muitos autores definem E-learning apenas como uma modalidade de EaD, como era comumente entendido em seus primórdios.

Para ilustrar essa questão, apresentamos uma definição recente: “O *E-learning*, ou educação online, é uma modalidade de ensino e aprendizagem a distância, com recurso ao computador e à *Internet*” (Mendes, Freitas, Santos, Gonçalves & Pinheiro, 2023, p.225). E uma definição mais antiga: “*E-learning* é uma forma de ensino a distância, mas que o ensino a distância não é *E-learning*” (Monteiro, Moreira & Lencastre, 2015, como citado em Rosenberg, 2011 e 2006).

Observa-se que muitas definições tendem a reduzir o E-learning à EaD, tratando-os como sinônimos e apropriando-se de parte do conceito do E-learning. No entanto, o uso do E-learning em cursos presenciais

contraria essa visão, evidenciando a necessidade de um aprimoramento conceitual, uma vez que sua aplicação evoluiu e, portanto, seu conceito também precisa evoluir.

Um exemplo de como o E-learning é integrado ao ensino presencial é a metodologia ativa chamada *flipped classroom*, ou sala de aula invertida. Valente (2014, p. 85) afirma que

A sala de aula invertida é uma modalidade de *E-learning* na qual o conteúdo e as instruções são estudados *on-line* antes de o aluno frequentar a sala de aula, que agora passa a ser o local para trabalhar os conteúdos já estudados, realizando atividades práticas como resolução de problemas e projetos, discussão em grupo, laboratórios etc.

Esta metodologia é aplicada de maneira similar em cursos de EaD e em formatos híbridos, com a diferença na modalidade dos encontros, que podem ser virtuais e ocorrer de forma síncrona ou assíncrona.

Em uma revisão sistemática, Prates e Matos (2015) identificaram a incoerência discutida entre os conceitos de EaD e E-learning e confirmaram que há uma falta de debates mais aprofundados sobre esses conceitos, o que ressalta a importância deste trabalho para abordá-los.

Eles observaram ainda que há variações no E-learning e que esse ambiente não está restrito a um único modelo de curso, sendo também utilizado em cursos presenciais e híbridos. Portanto, o conceito de E-learning precisa ser mais claro e preciso, pois frequentemente se confunde com metodologias, modalidades de ensino e até mesmo com ferramentas e ambientes virtuais de aprendizagem, como o Moodle.

Com base nestas discussões, podemos compreender, e ao mesmo tempo sugerir como conceito para estudos futuros, que *E-learning* é um ambiente de ensino e aprendizagem que pode ser planejado e construído para cursos presenciais, híbridos ou à distância, com premissa de utilização da *internet* como meio de acesso a conteúdos formativos e tendo o professor como mediador, que pode fazer utilização de diversas metodologias, tecnologias e ferramentas digitais, organizadas sistematicamente, conforme as necessidades estudantis.

Entre as principais características do E-learning, destaca-se sua dinamicidade. Valente (2014) observa que, ao contrário do que se pode pensar, a separação geográfica e temporal não são suas características fundamentais, mas sim seu uso em modalidades de ensino diversas, incluindo presencial e híbrido. Dessa forma, o E-learning se apresenta

como uma ferramenta abrangente e democrática.

Outra característica notável é a utilização de plataformas e recursos tecnológicos como apoio pedagógico para o docente. Esses recursos permitem diversas formas de aplicação, além de proporcionar aulas mais acessíveis, dinâmicas e flexíveis.

### *Vantagens e desvantagens do E-learning*

A utilização do *E-learning*, por si só, não apresenta nenhuma desvantagem em relação ao que proporciona quanto ao processo de ensino e aprendizagem, mas sim à estrutura institucional em sentido amplo e suas consequências no âmbito social.

Ikeda e Cavalheiro (2005) identificaram desvantagens que ainda persistem décadas depois. Entre elas estão o isolamento dos estudantes (especialmente em cursos EaD), que decorre de uma das maiores vantagens do E-learning, mas é agravado por uma mediação muitas vezes falha e pouco planejada. Outra desvantagem, e essa se aplica a qualquer modalidade de ensino, é a falta de preparo de professores e tutores, resultado de vários fatores, como por exemplo o baixo investimento em formação continuada e currículos de cursos de graduação em licenciaturas que são predominantemente conteudistas e pouco pedagógicos, semelhantes aos bacharelados. Nascimento e Silva (2023) apontaram a capacidade de utilização de várias formas de multimídias, áudios e diversas outras formas para fins de aprendizagem.

Por outro lado, Ikeda e Cavalheiro (2005) destacam várias vantagens do E-learning, mais perceptíveis em cursos à distância, como a flexibilidade de local e horário, economia de tempo e dinheiro, conforto, eliminação de certos constrangimentos, estudo no próprio ritmo, flexibilidade da aprendizagem. Nascimento e Silva (2023) apontaram a capacidade de utilização de várias formas de multimídias, áudios e diversas outras formas para fins de aprendizagem.

Acrescentamos como vantagens, a personalização do processo de ensino e aprendizagem, igualmente observável em qualquer modalidade de educação. Isso significa que o aluno tem autonomia para decidir como utilizar seu tempo. A personalização é alcançada com acompanhamento mais próximo e rápido por parte do professor, e feedback imediato e individualizado, dentre outras questões.

Possibilitar a personalização do processo de ensino e aprendizagem

sustenta o E-learning como uma ótima opção para amplo uso. Isto porque com a constante evolução das tecnologias, diversos campos do conhecimento tiveram ganhos significativos, como a medicina e a neurociência.

Com a neurociência, hoje sabemos que, de acordo com Silva (2020, p.3) a aprendizagem “está ligada ao desenvolvimento do cérebro, de forma que cada indivíduo possui um ritmo de aprendizado, dependendo do processo de maturidade de cada sujeito”. Já com a medicina, temos mais conhecimentos sobre diversas condições de saúde que requerem atenção em sala de aula. Desta forma, a eficácia do processo de aprendizagem só será efetiva se o processo de ensino atuar nas especificidades dos estudantes.

### *E-Learning na EaD e sua importância*

Na modalidade EaD, o E-learning pode ser implementado com plataformas digitais específicas, como o Moodle, utilizado pela Must University para estruturar seu ambiente virtual de aprendizagem. De acordo com Mendes e Santos (2022), o Moodle foi desenvolvido para atender às necessidades do E-learning e é um sistema de gerenciamento de cursos acessado via internet em uma rede local. É um software de código aberto que oferece uma ampla gama de recursos e possibilidades.

Essas características permitem que instituições utilizem o Moodle gratuitamente e personalizem sua estrutura conforme necessário. No exemplo citado, a Must University oferece acesso aos conteúdos semanais de diversas formas, incluindo podcasts, vídeos, textos com hiperlinks, além de quizzes, fóruns, avaliações, biblioteca, e canais de comunicação direto com o professor da disciplina, secretaria, coordenação, setor financeiro, entre outros.

No entanto, o E-learning também pode ser implementado usando um ecossistema de ferramentas e tecnologias digitais, o que pode ser mais complexo, pois exige uma ferramenta para cada necessidade específica. Por isso, muitos cursos em EaD preferem utilizar plataformas como o Moodle, que reúne praticamente todas as funcionalidades necessárias e atende ao objetivo do E-learning de promover a auto-aprendizagem.

A importância deste ambiente na EaD é garantir a continuidade do processo de ensino e aprendizagem, preservando a interação entre aluno, instituição, docentes e tutores, semelhante a uma sala de aula física, mas de forma que permita ao aluno construir seu conhecimento de maneira autônoma, tornando-se o centro de sua própria aprendizagem ao decidir

como e quando estudar.

Este ambiente ainda extingue a ideia de que “para existir ensino, seria sempre necessário contar com a figura do professor em um mesmo local (sala de aula, trabalho, residência, centros de aprendizagem) e um grupo de estudantes” (Paula, Ferneda & Campos, 2004, p.5). Outro aspecto crucial desse ambiente é sua contribuição significativa para a universalização do acesso à educação, viabilizada por um mundo cada vez mais conectado.

## **O gestor educacional**

### *Definições, características e importância para o uso do E-learning na EaD*

Como discutido até aqui, definir o E-learning é desafiador e sua implementação é complexa. Daí a importância do Gestor Educacional nesse processo. A seguir, examinaremos o papel desse profissional, suas funções e sua importância para o uso do E-learning na EaD.

O Gestor Educacional, segundo Silva (2009), “é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento”. Esse profissional, portanto, é responsável por orientar os caminhos a serem seguidos pela instituição, desde o planejamento até a execução, abrangendo tanto a gestão de pessoas quanto os objetivos educacionais de forma ampla.

Esse entendimento é reforçado por Adriano (2017), que afirma que o gestor, além de administrador, atua também como educador, na perspectiva coletiva. Durante sua atuação, o gestor exerce liderança em todo o processo educativo, trabalhando em colaboração com a equipe pedagógica e tomando decisões tanto administrativas quanto pedagógicas.

Esse perfil é especialmente necessário em novas missões educacionais, como a criação de cursos em EaD. Como observado, em cursos “voltados para satisfazer às necessidades dos alunos, muitas decisões e ações se fazem necessárias” (Paula, Ferneda & Campos, 2004, p.2).

De acordo com Silva (2009), em qualquer criação, ou em outras palavras, em qualquer inovação no ambiente escolar, o gestor poderá ter contribuição da comunidade interna e externa, de forma democrática, buscando as aspirações, mas principalmente as necessidades. Desta forma,

o gestor deve usar liderança para reunir o conjunto e comandar os esforços necessários dos envolvidos.

Fazendo uma transposição do Príncipe, de Maquiavel (1979), Mendes et al. (2017) afirmam que o Gestor Educacional também deve ter a capacidade de prever os fatos e apresentar soluções. Isso implica em antever os avanços e as problemáticas da sociedade, sobretudo de sua comunidade, de modo que consiga conduzir a instituição ao alcance dos objetivos estabelecidos, corrigindo o curso se houver necessidade.

E neste período pós pandemia, no qual a modalidade EaD ganhou força exponencialmente, após décadas de crescimento constante, observamos que os desafios de lançar e proporcionar os cursos de forma virtual foram superados, ainda que de modo emergencial. Entretanto, em análise às qualidades, temos que uma das necessidades atuais é a de “investir na criação de competências e isso não virá apenas pela democratização do acesso à educação, mas pela qualidade do processo educativo” (Paula, Fereda & Campos, 2004, p.12).

Daí a importância então do gestor educacional, que segundo Souza (2020), é o principal pedagogo-educador na escola e comunidade local e é fundamental para a construção do processo educativo, juntamente com os professores, para auxiliar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Desenvolver o processo de ensino e aprendizagem significa fornecer aos alunos, por meio desse processo, os saberes e as competências necessárias para a vida em sociedade, baseados em suas próprias necessidades, para resolver problemas existentes, prever futuros desafios e fomentar a inovação essencial para o desenvolvimento da nação.

A necessidade então não é apenas disponibilizar o curso para ser acessado por todos, mas sim ser capaz de fornecer os meios necessários para guiar o aluno a se desenvolver. Logo, o papel do gestor passa também pela análise e decisão de uso do ambiente mais adequado para atender a estes requisitos.

O E-learning, nesse contexto, se torna uma ferramenta crucial, simplificando a tomada de decisões do gestor, pois a modalidade EaD deve utilizá-lo de maneira praticamente obrigatória. Com a evolução atual, essa modalidade já não se limita a cursos em que os participantes estão em locais diferentes, mas requer que estejam conectados e próximos virtualmente.

O gestor deve analisar e decidir quais plataformas digitais utilizar para implementar o ambiente E-learning, escolhendo a mais acessível a todas as turmas e preferencialmente a mais dinâmica e atual possível.

O gestor deve ainda definir como estruturá-lo, com base nos estudos de sua equipe; o que disponibilizar, quais canais de comunicação abrir e principalmente, quais os meios de avaliar o processo com vistas a corrigi-lo se necessário e como fornecer o *feedback* rápido e preciso, bem como quais habilidades o aprendiz deverá desenvolver, tudo com base no Projeto Político Pedagógico da instituição.

Nenhum outro profissional da educação tem condições gerenciais e visão macro para gerenciar e conduzir a equipe aos objetivos institucionais além do gestor educacional. Este profissional então é imprescindível para gerir equipe multidisciplinar de forma que todos os esforços sejam bem utilizados. Aos docentes, cabe as decisões de quais metodologias e ferramentas para aprimorar o processo, com base nas necessidades individuais de cada turma alcançada.

## **Considerações finais**

Observamos que a educação à distância é fundamental para expandir o acesso à educação. No entanto, para garantir um processo de ensino e aprendizagem eficaz, é necessário construir o ambiente virtual de maneira planejada e com as devidas considerações sobre o público-alvo. A experiência e a formação do Gestor Educacional são essenciais para essa construção. Portanto, é crucial que a formação desse profissional seja de alta qualidade, preparando-o para compreender a importância da integração das tecnologias no processo educacional. Isso ressalta a importância de investir em políticas públicas educacionais que visem melhorar a formação dos profissionais da área. O aprimoramento da formação desses profissionais deve se refletir em suas práticas educativas, o que, por sua vez, tende a elevar os padrões.

Além da adequada formação do Gestor Educacional, a correta estruturação do ambiente virtual requer o uso do E-learning. Embora haja controvérsias sobre sua definição, os benefícios de sua utilização superam essas barreiras, pois favorecem a interação entre os participantes do processo de ensino e aprendizagem e possibilitam uma aprendizagem mais autônoma. Além disso, um debate mais profundo sobre o E-learning e sua definição pode expandir seu uso também em cursos presenciais e híbridos. Nessas modalidades, o E-learning está frequentemente associado ao uso de metodologias ativas, consagradas na literatura por promoverem a construção do conhecimento, vencendo o ensino tradicional e possibilitando

o desenvolvimento de saberes e a construção de competências, de modo que o discente não seja mais apenas um receptor/decorador, mas sim um crítico/aplicador.

## Referências

- Adriano, G. A. C. (2017). Gestão Educacional. Indaial, SC: Uniassevi.
- Cunha, D. O., Oliveira, F. L., Bezerra, L. F., Severiano, E. S., Júnior & Gonçalves, C. P. (2019). O Uso do E-learning como ferramenta de ensino e aprendizagem. Revista Tecnologia Aplicada, v. 8, n.3.
- Ikeda, A. A. & Cavalheiro, C. (2005). Reflexões sobre as Contribuições do Ensino a Distância. Revista Eletrônica em Gestão de Negócios, v. 1, n. 3, p. 55-75.
- Mendes, H. S. S. & Santos, T. C. O. (2022) Moodle como plataforma de aprendizagem e-learning: flexível, adaptável e personalizável. Brazilian Journal of Development, v.8, n.4, p. 29715-29726.
- Mendes, A. A. P., Marques, F. R., Burci, L. M., Stigar, R., Moraes, S. H. & Ruthes, V. R. M. (2017). O Papel do Gestor Educacional Frente aos Novos Paradigmas de Gestão de Pessoas. Revista Gestão & Saúde, v.16, n.01, p.21-28.
- Mendes, S. R., Freitas, E. M., Santos., Gonsalves, M. A. & Pinheiro, M. O. (2023). O Papel do Professor em Contextos de Aprendizagem Online. Revista Amor Mundi, v. 4 , n. 5, p. 223-226.
- Monteiro, A., Moreira, J. A. & Lencastre, J. A. (2015). Blended (e) Learning na Sociedade Digital: Estudos Pedagógicos Dinâmicas Educacionais Contemporâneas. 1ª Ed. Santo Tirço, PT: Whitebooks.
- Nascimento, T. S. & Silva, R. P. (2023). E-learning: Análise sobre os modelos de ensino. Rev. Terra & Cult., v. 39, n. especial.
- Paula, K. C., Ferneda, E. & Campos, M. P. C., Filho. (2004). Elementos para implantação de cursos à distância. Revista Colabor@, v.2, n. 7.
- Queiroz, D. C.; Nascimento, J. L. G.; Nunes, P. H. O.; Gomes, A. M. P.; Souza, J. T. & Oliveira, I. N. (2024). Inteligência Artificial na Educação: Um Panorama em Cursos de Educação à Distância. Revista de Gestão Social e Ambiental, v.18.n.5, p.1-9.

Silva, E. P. (2009). A importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar. *Revista Conteúdo*, v.1, n.2.

Silva, S. B. A. (2020). A Importância da Neurociência no Processo Educativo. *Revista Psicologia e & Saberes*, v. 9, n. 15.

Souza, M. I. M. (2020). O fazer do gestor escolar: Desafios e Possibilidades de sua Atuação Profissional, enquanto facilitador do Processo de Ensino-Aprendizagem. *Research, Society and Development*, 9(7):1-15.

Valente, J. A. (2014). Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. *Educar em Revista*, n.4, 79-97.