

REVISTA TÓPICOS

GESTORES: PILARES DO SUCESSO NA EDUCAÇÃO E-LEARNING

DOI: 10.5281/zenodo.16897795

Paula Fernanda da Rocha Malaguti¹

Micael Campos da Silva²

Francisco Damião Bezerra³

RESUMO

No ensino a distância, os alunos protagonizam seu processo de ensino através da liberdade de acesso do ambiente virtual de aprendizagem, organizando suas rotinas e escolhendo seu ritmo de estudos adequando-se a realidade cotidiana dos indivíduos. Diante disso, os cursos na modalidade a distância vêm crescendo vertiginosamente, sendo que aqueles em que todas as etapas pedagógicas são realizadas através do ambiente virtual de aprendizagem conhecidos como *e-learning*. O ensino *e-learning* apresenta algumas particularidades desafiadoras, como por exemplo, equipes de trabalho formadas por profissionais de diversas áreas, dependência do ambiente virtual de aprendizagem, número de alunos elevado e desafio da evasão escolar. Assim, este estudo visa identificar o papel do gestor frente aos desafios do *e-learning*. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica selecionando-se artigos no Google Acadêmico usando as palavras-chave: "gestor", "e-learning", "ensino". A pesquisa bibliográfica

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

destacou a importância do gestor no ensino a distância e-learning e as dificuldades da função, que envolve lidar com fatores essenciais para o sucesso do ensino a distância. O gestor deve reunir habilidades tecnológicas, de liderança, pedagógicas e financeiras, sendo a proatividade uma característica chave.

Palavras-chave: Educação. Gestor. e-learning. Ensino.

ABSTRACT

In distance learning, students carry out their teaching process through freedom of access to the virtual learning environment, organizing their routines and choosing their study pace adapting to the individuals' daily reality. Given this, distance learning courses have been growing dramatically, including those in which all pedagogical steps are carried out through a virtual learning environment known as e-learning. E-learning teaching presents some challenging particularities, such as, for example, work teams made up of professionals from different areas, dependence on the virtual learning environment, high number of students and the challenge of school dropout. Therefore, this study aims to identify the role of the manager in facing the challenges of e-learning. To this end, a bibliographical search was carried out selecting articles on Google Scholar using the keywords: "manager", "e-learning", "teaching". The bibliographical research highlighted the importance of the manager in distance learning e-learning and the difficulties of the role, which involves dealing with essential factors for the success of distance learning. The manager must bring together technological, leadership, pedagogical and financial skills, with proactivity

REVISTA TÓPICOS

being a key characteristic.

Keywords: Education. Manager. e-learning.

1 Introdução

As tecnologias digitais de informação e comunicação têm causado um impacto significativo e transformado a dinâmica global. Na sociedade contemporânea, os indivíduos, imersos em uma vasta quantidade de informações, são conhecidos como nativos digitais. Eles se comunicam instantaneamente através de aplicativos, acessam conhecimento facilmente e adaptam-se rapidamente a processos mais dinâmicos e diretos (Beluce & Oliveira, 2016).

O contexto educacional, assim, sofreu várias mudanças, com alterações de paradigmas e concepções. No passado, a transmissão do conhecimento e a formação qualificada dos indivíduos eram funções exclusivas das instituições de ensino e dos professores. Contudo, as tecnologias digitais de informação e comunicação trouxeram ferramentas que desafiam essa

dinâmica, ampliando as possibilidades pedagógicas, promovendo a construção colaborativa do conhecimento, democratizando o processo educativo e diversificando as formas de aprendizado contínuo e crescimento intelectual (Beluce & Oliveira, 2016).

Em face desse cenário, observa-se o surgimento e a evolução da modalidade de ensino a distância. Esta modalidade abrange uma variedade de abordagens pedagógicas, podendo ser híbrida, com algumas etapas do

REVISTA TÓPICOS

ensino-aprendizagem realizadas presencialmente e outras no ambiente virtual; ou na modalidade *E-learning*, em que todas as etapas educacionais ocorrem exclusivamente em plataformas virtuais. No *E-learning*, as atividades pedagógicas podem ser síncronas, permitindo interações em tempo real, ou assíncronas, acessíveis a qualquer momento pelos alunos. Isso proporciona flexibilidade de horários e a possibilidade de os alunos definirem seu próprio ritmo de aprendizagem (Silva Junior & Rodrigues, 2023).

O gestor educacional é uma peça-chave no cenário educativo do *e-learning*, sendo imprescindível para o seu sucesso. Este profissional precisa ser proativo para lidar com várias responsabilidades e desafios, como garantir a qualidade do conteúdo e do conhecimento oferecido, administrar um alto número de alunos, responder à crescente demanda por personalização da aprendizagem, liderar uma equipe de especialistas, e expandir a oferta de disciplinas (Rybalko et al., 2023).

Neste sentido, pergunta-se: qual é a importância do gestor educacional frente aos desafios do ensino a distância através do *e-learning*? Para identificar o papel do gestor educacional no ensino a distância via *e-learning*, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica. Buscamos artigos científicos nos idiomas português, inglês ou espanhol no Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave: 'gestor', 'e-learning', 'ensino'. Também exploramos a temática do *e-learning* nas principais revistas de educação, focando em educação a distância. Este artigo inicia com uma breve contextualização sobre a metodologia de ensino *e-learning*, destacando seus elementos

REVISTA TÓPICOS

fundamentais e desafios recorrentes. Em seguida, analisamos a importância do gestor educacional nessa modalidade.

2 Ensino a Distância – *E-learning*

De forma ampla, as tecnologias emergentes no campo educacional representam um conjunto de inovações que, ao mesmo tempo, refletem uma evolução histórica e impõem novos desafios às práticas pedagógicas, exigindo uma adaptação contínua de currículos, metodologias e processos de gestão escolar. Conforme destacam Anjos et al. (2024), trata-se de um movimento que abarca desde a inserção gradual das tecnologias digitais até o uso de recursos avançados, como a inteligência artificial e a robótica educacional, ampliando as possibilidades de personalização do ensino e de construção de competências alinhadas às demandas do século XXI (Freires et al., 2024). A integração desses recursos à gestão e à prática docente, como evidenciam Freires, Pereira, Vieira, Theobald e Nunes (2024), requer tanto a reorganização das estruturas escolares quanto a promoção de estratégias interdisciplinares capazes de articular saberes e estimular a criatividade, conforme reforçado por Teles et al. (2025).

Além disso, o avanço das metodologias ativas na era digital, analisado por Pereira, Freires, Silva, Nunes e Goularte (2024), mostra que a inovação pedagógica demanda também reflexão crítica sobre seus impactos sociais e éticos, como discutido por Freires (2023) e por Freires, Silva, Sales, Lima, Santos, Santiago, Silva, Martins, Vale, Damasceno e Soares (2024), que apontam para a necessidade de compreender as implicações históricas, sociais e culturais dessas transformações (Freires, Costa & Araújo Júnior,

REVISTA TÓPICOS

2023). Assim, as tecnologias emergentes não se configuram apenas como ferramentas, mas como catalisadoras de mudanças estruturais e epistemológicas no ensino, redefinindo o papel da escola e dos educadores diante de um cenário global em constante mutação.

Cunha et al. (2020) afirmam que o *e-learning* é uma modalidade de ensino a distância que utiliza a internet como sua plataforma de viabilização. O conceito de *e-learning* é dependente do entendimento da educação a distância, que é um processo de ensino e aprendizagem mediado por tecnologias, com professores e alunos separados espacial ou temporalmente. O *e-learning* facilita a interação entre alunos e professores, graças à sua ligação intrínseca com a internet e a *World Wide Web* (WWW). Esse modelo de ensino permite acesso à informação a qualquer hora e lugar, rápida publicação, distribuição e atualização de conteúdos, e oferece uma variedade de ferramentas de comunicação e colaboração. Além disso, possibilita o desenvolvimento de "hipermídia colaborativa" para apoiar a aprendizagem, proporcionando uma experiência personalizada conforme as necessidades e disponibilidade de cada aluno.

O *E-learning* possuem características específicas, entre estas citam-se (Galasso, 2015):

- Utilização de recursos digitais para disponibilizar conteúdos educacionais e oportunizar a interação entre os indivíduos envolvidos no processo de ensino;

REVISTA TÓPICOS

- Flexibilização do horário com a possibilidade de o aluno adequar os estudos a sua rotina, sendo que essa flexibilidade é maior nos cursos com atividades assíncronos;
- Disponibilização de materiais didáticos, avaliações e atividades de maneira remota;
- Interação com professores e colegas de classe é realizada através da plataforma educativa através de chats e fóruns, sendo que esta precisa ser estimulada pois é fundamental para a construção de conhecimento colaborativo;
- Promovem a autonomia discente frente ao seu processo de aprendizagem;
- Distanciamento físico entre os atores envolvidos no processo de ensino aprendizagem

No *e-learning*, a interação entre alunos e instrutores pode acontecer de maneira síncrona ou assíncrona. Na comunicação síncrona, todos se encontram em horários e dias agendados para realizar atividades, presencialmente ou através de videoconferências, audioconferências, fóruns ou chats. Na modalidade assíncrona, as atividades são realizadas em horários flexíveis, conforme a conveniência do aluno, sem a necessidade de sincronização com o instrutor ou outros participantes (Cunha et al., 2020).

Destaca-se que, para uma abordagem pedagógica eficaz no ensino a distância na modalidade *e-learning*, a utilização das tecnologias digitais de

REVISTA TÓPICOS

informação e comunicação é indispensável. Todas as etapas do ensino dependem de um Ambiente Virtual de Aprendizagem, que deve ser capaz de estimular o protagonismo do aluno, ser acessível, interativo e intuitivo, com suporte contínuo da equipe pedagógica e tecnológica para evitar interrupções (Cunha et al., 2020).

O *e-learning* gera desconfiças, em parte porque prioriza a interação virtual, eliminando a necessidade de contato presencial entre alunos e tutores/professores. Além disso, essa abordagem está sujeita a limitações e falhas tecnológicas devido à dependência de recursos computacionais e de rede. A habilidade dos alunos para manusear esses recursos pode ser limitada, e a falta de disciplina dos estudantes, junto com a ausência de apoio de gestores e líderes, são desafios importantes. Além do mais, a implementação de projetos de *e-learning* requer um investimento inicial considerável (Cunha et al., 2020).

3 E-Learning e a Gestão Educacional

A gestão de um curso *e-learning* demanda do gestor um planejamento rigoroso, procedimentos específicos e atribuições distintas em relação aos cursos presenciais. Esse profissional precisa compreender suas responsabilidades e competências para garantir a qualidade e o sucesso de sua atuação. O gestor educacional nessa modalidade deve colaborar desde o desenho até a viabilização dos projetos, facilitando sua execução e fornecendo os recursos necessários para todos os envolvidos. Além disso, deve conhecer todos os segmentos que compõem um sistema educacional e articulá-los de forma competente e eficaz para assegurar o êxito do curso. A

REVISTA TÓPICOS

atuação do gestor é vital em diversas esferas, pois ele deve intervir de maneira eficaz, com ações precisas, para evitar falhas que possam comprometer o desenvolvimento do curso (Galasso, 2015).

Na modalidade de Educação a Distância online, há uma maior fragmentação do trabalho e dispersão das responsabilidades e conhecimentos, o que demanda uma atenção especial do gestor para garantir a integração adequada de todas as partes envolvidas. Dessa forma, para que o processo de ensino-aprendizagem seja eficaz, é essencial uma gestão bem estruturada, abrangendo aspectos pedagógicos, administrativos e tecnológicos, especialmente em cursos de graduação e pós-graduação (Soares, 2017).

No *e-learning*, o gestor tem um papel complexo, necessitando conhecer, direcionar e acompanhar todas as etapas do curso. Ele deve também se relacionar com todos os profissionais envolvidos, garantindo uma comunicação eficaz para assegurar a qualidade do ensino-aprendizagem. Dessa forma, os gestores dessa equipe precisam aprender a planejar coletivamente, promovendo a interaprendizagem, a resolução de problemas em grupo e a autonomia na busca, na execução e na compreensão (Mill et al., 2019).

Segundo Galasso (2015), uma equipe gestora formada por especialistas em áreas pedagógicas e tecnológicas, com foco na educação a distância, é fundamental. Essa equipe deve definir, organizar e monitorar os projetos de implementação da modalidade. Com uma abordagem multidisciplinar e conhecimentos variados, a equipe deve trabalhar de maneira articulada,

REVISTA TÓPICOS

criando um plano de gestão que favoreça o desenvolvimento das atividades do curso e atenda às necessidades e expectativas dos alunos.

A gestão de pessoas é uma competência chave para o gestor educacional *e-learning*. Na posição de orientador e facilitador, ele deve possuir habilidades para lidar com o capital intelectual, ser proativo e reconhecer as necessidades individuais dos colaboradores. Entender a importância de cada pessoa no contexto do negócio é essencial, assim como buscar novos programas, promover flexibilidade, e proporcionar capacitação, benefícios e aconselhamento para o desenvolvimento e bem-estar da equipe (Mill et al., 2019).

Um gestor educacional eficiente no *e-learning* deve identificar problemas e antecipar soluções para facilitar a conclusão dos estudos dos alunos. O planejamento e a organização dos recursos materiais e equipamentos, alinhados à proposta acadêmica, são desafios iniciais. Além disso, gestores enfrentam desmotivação dos alunos, conteúdos desinteressantes, domínio insuficiente das TIC, preparação inadequada para cursos online, dificuldades de interação entre alunos, tutores e tecnologias, gestão ineficiente do tempo de estudo, excesso de atividades e expectativas irreais, fatores que contribuem para altas taxas de desistência e frustração (Mill et al., 2019).

No ambiente educacional, o gestor educacional enfrenta o desafio de supervisionar um projeto educativo que engloba diversos aspectos, como tutoria, produção e distribuição de materiais didáticos, acompanhamento e avaliação dos alunos, com o objetivo de evitar a evasão e garantir o êxito do processo de aprendizagem. É notável que essa responsabilidade demanda

REVISTA TÓPICOS

habilidades e competências específicas do gestor nessa modalidade de ensino, as quais influenciarão diretamente no sucesso do curso (Soares, 2017).

Relata-se boas práticas do gestor educacional de ensino *e-learning* (Mill et al., 2019):

- Comunicar e manter visíveis as metas estabelecidas para a equipe;
- Oferecer direcionamento sem tirar a responsabilidade pela execução;
- Alertar a equipe quando houver desvio do caminho traçado;
- Auxiliar a equipe a lidar com possíveis obstáculos;
- Fomentar a habilidade de aprimorar a qualidade do trabalho;
- Identificar as necessidades de treinamento da equipe e elaborar um plano para atendê-las;
- Assessorar os membros da equipe na resolução de conflitos interpessoais;
- Garantir que a equipe tenha os recursos necessários para desempenhar suas atividades;
- Colaborar com a equipe técnica para garantir suporte adequado;
- Orientar a equipe para agir na sua ausência;

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

- Promover o desenvolvimento das habilidades de liderança dos membros da equipe;
- Auxiliar a equipe a se tornar o mais autossuficiente possível;
- Fornecer feedback aos membros da equipe.

O gestor do ensino *E-learning* é responsável pela condução de atividades administrativas que buscam otimizar tanto a eficiência financeira quanto pedagógica do curso a distância. Ademais, é incumbência do gestor garantir a qualidade do ensino, estabelecendo métodos de avaliação para coletar dados sobre a qualidade, como a quantidade e qualidade de consultas no site do curso, número de matrículas, sucesso dos alunos, satisfação do corpo docente, reputação do programa ou instituição, e qualidade dos materiais do curso (Soares, 2017).

Cabe ao gestor educacional no ensino online analisar o perfil do público-alvo, definir objetivos e avaliar as condições de oferta, incluindo a disponibilidade tecnológica e a necessidade de capacitação. Na modalidade *e-learning*, a gestão educacional deve almejar não apenas a qualidade educacional, mas também a retenção e fidelização de alunos, contribuindo assim para o crescimento e reconhecimento social do país (Soares, 2017).

4 Considerações finais

Por meio da pesquisa bibliográfica, constata-se que na modalidade de ensino a distância, onde todas as etapas pedagógicas são conduzidas virtualmente (*e-learning*), é crucial reconhecer o papel do gestor na implementação e no

REVISTA TÓPICOS

sucesso do programa educacional. Esse profissional desempenha uma função multifacetada, sendo essencial na articulação das ideias com sua equipe, garantindo uma compreensão compartilhada de como executar a estrutura do curso. Torna-se claro que o gestor deve ultrapassar a mera fase de planejamento dos aspectos do curso, assumindo uma posição fundamental durante sua implementação e duração.

Destaca-se a importância do gestor manter um empenho contínuo para integrar a equipe, monitorar os fatores relacionados à qualidade de ensino e garantir a satisfação de alunos, professores e tutores. Além disso, é essencial que ele esteja atento às funcionalidades e dinâmica do ambiente virtual de aprendizagem, analise as demandas do mercado, identifique o público-alvo e compreenda todos os aspectos legais, estruturais, operacionais e gerenciais envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anjos, S. M. *et al.* (2024). Tecnologia na educação: Uma jornada pela evolução histórica, desafios atuais e perspectivas futuras. V.1, 1. Ed. Campos sales: Quipá.

Beluce, A. C., & Oliveira, K. L. D. (2016). Escala de estratégias e motivação para aprendizagem em ambientes virtuais. *Revista Brasileira de Educação*, 21, 593-610.

Cunha, D. D. O., de Oliveira, F. L., Bezerra, L. F., Júnior, E. S., & Gonçalves, C. P. (2020). O uso do e-learning como ferramenta de ensino e

REVISTA TÓPICOS

aprendizagem. Revista de Tecnologia Aplicada, 8(3), 41-53.

Freires , K. C. P., Pereira , R. N., Vieira , M. de J. da S., Theobald , A. A. de R. F., & Nunes, W. B. (2024). A integração das tecnologias digitais e da robótica educacional na gestão escolar: Um estudo bibliográfico comparativo entre anos iniciais e finais e a educação de jovens e adultos. *Lumen et Virtus*, 15(38), 1299-1325. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/levv15n38-083>. Acesso em: 27 jun. 2025.

Freires, K. C. P. (2023). Reinventando a escola: repensando modelos e práticas educacionais diante das transformações sociais e tecnológicas contemporâneas.

Freires, K. C. P. *et al.* (2024). Reformulando o currículo escolar: Integrando habilidades do século XXI para preparar os alunos para os desafios futuros. *Revista fisio&terapia*, v. 28, p. 48-63. Disponível em: <https://revistaft.com.br/reformulando-o-curriculo-escolar-integrando-habilidades-do-seculo-xxi-para-preparar-os-alunos-para-os-desafios-futuros/>. Acesso em: 27 jun. 2025.

Freires, K. C. P.; Costa, C. B. S.; Araújo Júnior, E. A busca pela verdade: Uma revisão de literatura sobre as implicações histórico-sociais, conexões matemáticas e a concepção da teoria da árvore. 1. Ed. Iguatu: Quipá. V. 1. 60p. 2023.

Freires, K. C. P.; Silva, M. A.; Sales, F. O.; Lima, F. F.; Santos, J. S.; Santiago, E. C.; Silva, W. C.; Martins, P. A.; Vale, A. F.; Damasceno, M. V.;

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Soares, A. G. (2024). O impacto do uso da Inteligência Artificial nos processos de ensino e aprendizagem. In: *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-024>.

Galasso, B. (2015). A gestão em EAD e seus múltiplos aspectos: os desafios na implementação de um curso online. In *XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância–ESUD*. Disponível em: <https://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/126787.pdf>

Mill, D., da Silva, A. R., Brito, N. D., & Almeida, L. F. (2019). Apontamentos Sobre Gestão Da Educação A Distância: Importância, Origens E Caracterização. *REaD-Revista de Educação a Distância*, 1(1), 1-11.

Pereira, R. N., Freires, K. C. P., Silva, M. C. da, Nunes, C. P., & Goularte, D. D. (2024). Transformações nas metodologias ativas na era digital: Analisando desafios, oportunidades e inovações no ensino e aprendizagem. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, 16(10), e5732. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/cuadv16n10-009>. Acesso em: 27 jun. 2025.

Rybalko, A., Kochetkova, I., Kin, O., Liulchak, S., & Khmil, N. (2023). Ensino a distância 2023: Tendências, desafios, problemas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, e023044-e023044.

Silva Junior, L. A., & Rodrigues, A. (2023). Os Benefícios da aplicação do método de avaliação de plataformas digitais Delone & McLean para o e-

REVISTA TÓPICOS

learning: uma revisão sistemática: Benefícios do E-learning. Revista Mosaico, 14(1), 118-126.

Soares, A. G. (2017). Desafios da gestão em educação a distância: uma análise a partir da visão do gestor. *Texto Livre*, 10(2), 106-122.

Teles , J. F., Freires , K. C. P., Silva , M. C. da, Nascimento , E. A. do, Bitu , M. da C. V. D., Silva, D. B. da., Bezerra , F. D. (2025). Desenhando letras, contando histórias e criando formas: A potência da interdisciplinaridade no processo de ensino-aprendizagem na Educação Básica brasileira. *Interference a Journal of Audio Culture*, 11(2), 109–127. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2009-3578.2022v11n2p109-127>. Acesso em: 27 jun. 2025.

¹ Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.
E-mail: pmalaguti16@gmail.com

² Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: freireskeven43@gmail.com

³ Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: freireskeven43@gmail.com