



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
AUTORIZAÇÃO: DECRETO Nº92937/86 DOU 18.07.86 –RECONHECIMENTO: PORTARIA Nº909/95, DOU 01.08.95
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS - DHCT XXI
CAMPUS UNIVERSITÁRIO Dr. SALVADOR DA MATTA



RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA

GESTÃO E INOVAÇÃO NO ENSINO A DISTÂNCIA
DESAFIOS, OPORTUNIDADES E A PERSPECTIVA DE UM MODELO DE GESTÃO
EFICIENTE

IPIAÚ – BA
2025

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA

**GESTÃO E INOVAÇÃO NO ENSINO A DISTÂNCIA: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E A
PERSPECTIVA DE UM MODELO DE GESTÃO EFICIENTE**

Trabalho apresentado à disciplina de TCC II do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia, *Campus XXI*, como exigência para complementação de nota.

Orientador: Professor Doutor Antônio Fernando Teixeira da Silva

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – PROGRAD
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.
CAMPUS XXI – IPIAÚ**


ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE **RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA**, ALUNO(A) DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS XXI – IPIAÚ.

Ao primeiro dia do mês de dezembro de dois mil e vinte e cinco, às dezenove horas, reuniram-se na sala virtual: meet.google.com/sdk-vdao-ppr; para a defesa de Trabalho de Conclusão de Curso tendo os membros da Comissão Examinadora composto por: Professor Dr. Antonio Fernando Teixeira da Silva (Orientador – UNEB/CAMPUS XXI – IPIAÚ), Professora Doutora Adriana Vilas-Boas Borges (membro do Comitê Interno – UNEB/CAMPUS XXI – IPIAÚ) e Professora Mestra Izabel Cristina Lima Dias Alves (membro do Comitê Interno – UNEB/CAMPUS XXI – IPIAÚ) para julgar o trabalho intitulado “GESTÃO E INOVAÇÃO NO ENSINO A DISTÂNCIA: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E A PERSPECTIVA DE UM MODELO DE GESTÃO EFICIENTE”. Após arguição e discussão, a Comissão examinou e avaliou o referido trabalho, chegando à conclusão de que este foi **APROVADO**, ou seja, o discente precisa entregar o trabalho final com as contribuições da banca examinadora.


Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Examinadora encerrou a reunião da qual foi lavrada a presente ATA, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, Orientador(a) e pelos demais membros desta Comissão.

Ipiaú – BA - BR, 01 de dezembro de 2025.


Assinatura dos membros da Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 ANTONIO FERNANDO TEIXEIRA DA SILVA
Data: 02/12/2025 11:29:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor Doutor Antonio Fernando Teixeira da Silva
Orientador

Documento assinado digitalmente
 ADRIANA VILAS BOAS BORGES
Data: 07/12/2025 22:07:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professora Doutora Adriana Vilas-Boas Borges
Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 IZABEL CRISTINA LIMA DIAS ALVES
Data: 10/01/2026 11:42:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professora Mestra Izabel Cristina Lima Dias Alves
Membro Interno

GESTÃO E INOVAÇÃO NO ENSINO A DISTÂNCIA: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E A PERSPECTIVA DE UM MODELO DE GESTÃO EFICIENTE

Rafael Oliveira de Souza¹

Antônio Fernando Teixeira da Silva²

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre a gestão e a inovação no ensino a distância (EAD) no cenário pós-pandemia. Os estudos mostram que a rápida expansão da modalidade exigiu das instituições a reorganização de processos, maior suporte ao estudante e práticas de gestão mais estratégicas. A literatura destaca que o gestor passou a mediar dimensões pedagógicas, tecnológicas e humanas, assumindo papel central no funcionamento do EAD. Observa-se também que a inovação só é eficaz quando alinhada a objetivos pedagógicos e integrada ao planejamento institucional. Além disso, práticas de gestão humanizada como engajamento ativo e acompanhamento contínuo têm impacto direto na redução da evasão. O novo marco regulatório, incluindo o Decreto nº 12.456/2025, reforça a necessidade de maior rigor e responsabilidade institucional. Conclui-se que a consolidação do EAD depende do equilíbrio entre gestão eficiente, inovação intencional e práticas centradas no estudante.

Palavras-chave: Educação a distância. Gestão educacional. Inovação. Engajamento. Regulação.

ABSTRACT

This article presents a literature review on management and innovation in distance education (EaD) in the post-pandemic context. The findings show that the rapid expansion of EaD required institutions to reorganize processes, strengthen student support, and adopt more strategic management practices. The literature highlights that managers now play a central role, mediating pedagogical, technological, and human dimensions. Innovation is effective only when aligned with pedagogical goals and integrated into institutional planning. The review also emphasizes the importance of humanized management through active engagement and continuous monitoring as a factor that reduces dropout and supports student persistence. Additionally, the new regulatory framework, including Decree No. 12.456/2025, increases institutional responsibility and demands higher quality standards. Overall, the consolidation of EaD depends on the balance between efficient management, purposeful innovation, and student-centered practices.¹

Keywords: Distance education. Educational Management. Innovation. Engagement. Regulation.

1. INTRODUÇÃO

¹ Discente do Curso de Bacharelado em Administração, na UNEB, Campus XXI.

² Professor Doutor do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB, Campus XXI, orientador do TCC

O ensino a distância (EaD) consolidou-se como uma das principais vias de acesso ao ensino superior brasileiro, especialmente após a pandemia de Covid-19, que acelerou a adoção de tecnologias educacionais e provocou significativas reorganizações institucionais.

A transição emergencial para o ensino remoto revelou tanto o potencial da modalidade quanto suas fragilidades, exigindo novos modelos de gestão, práticas pedagógicas adaptativas e acompanhamento aprimorado do estudante. Nesse cenário, o EaD deixou de ocupar um papel secundário para assumir centralidade nas estratégias das instituições de educação superior.

Apesar da expressiva expansão — mais de 3 milhões de ingressantes apenas em 2022 —, a literatura evidencia desafios significativos relacionados à qualidade formativa, ao suporte institucional, à inovação pedagógica e ao engajamento discente. Autores como Kenski (2023) e Moran (2022) destacam que a gestão educacional tornou-se mais complexa, articulando dimensões tecnológicas, pedagógicas e humanas. Simultaneamente, cresce o entendimento de que inovação não se limita ao uso de ferramentas digitais, mas requer intencionalidade, cultura institucional e planejamento contínuo (ALVES; BARBOSA, 2024).

Nesse contexto, emergem lacunas relevantes. Ainda que se reconheça a importância da gestão e da inovação no EaD contemporâneo, poucos estudos analisam de forma integrada como esses elementos se articulam no período pós-pandemia, especialmente no que diz respeito ao engajamento estudantil, ao fortalecimento do pertencimento acadêmico, ao uso estratégico de dados e às novas exigências regulatórias — como as introduzidas pelo Decreto nº 12.456/2025.

É a partir dessas questões que se define o problema de pesquisa: **como a literatura contemporânea descreve os desafios, tensões e oportunidades relacionados à gestão e à inovação no EaD pós-pandemia, e de que modo esses elementos influenciam a consolidação da modalidade no ensino superior brasileiro?**

A presente investigação torna-se relevante por contribuir com uma discussão atual e necessária: compreender, à luz da produção científica recente, quais caminhos o EaD tem construído em direção à qualidade, à permanência e à reconfiguração de práticas institucionais em um período marcado por mudanças rápidas e crescentes exigências pedagógicas e regulatórias.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral **analisar, por meio de revisão integrativa da literatura, os principais desafios, transformações e práticas contemporâneas relacionadas à gestão e à inovação no EaD pós-pandemia**. Especificamente, busca-se:

- identificar como a pandemia impactou os modelos de gestão e as práticas institucionais;
- mapear estudos sobre inovação tecnológica, pedagógica e organizacional;
- discutir a importância da gestão humanizada, do engajamento e do uso estratégico de dados;
- analisar lacunas teóricas, tensões e implicações práticas que emergem da literatura recente.

Espera-se, com isso, contribuir para o fortalecimento do debate acadêmico e oferecer subsídios teóricos que auxiliem gestores, pesquisadores e instituições na compreensão dos caminhos que se delineiam para o futuro do EaD no Brasil.

2. METODOLOGIA

Considerando que o EaD é um campo dinâmico e em constante atualização, este estudo adotou a revisão integrativa da literatura como abordagem metodológica, por permitir a síntese de diferentes tipos de publicações e o diálogo entre estudos teóricos, relatórios técnicos, dados oficiais e documentos normativos. Essa metodologia possibilitou não apenas reunir informações, mas interpretá-las criticamente, identificando convergências, lacunas, tensões e categorias emergentes relacionadas ao tema.

A construção da revisão integrou cinco etapas:

1. Definição da questão de pesquisa, que orientou a busca e seleção do material;
2. Seleção das bases de dados e documentos institucionais relevantes;
3. Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão;
4. Composição do corpus analítico, com identificação das obras mais alinhadas ao problema investigado;
5. Análise temática e categorização interpretativa, que fundamentou os capítulos analíticos deste estudo.

As buscas foram realizadas nas bases: SciELO, Google Scholar, Periódicos CAPES, ABED, INEP e MEC, escolhidas pela relevância na área da educação, pela abrangência de publicações revisadas e pela presença de dados oficiais que impactam diretamente a gestão do EaD. Esse conjunto de fontes permitiu integrar perspectivas científicas, históricas, regulatórias e institucionais.

Delimitação Temporal

O recorte temporal compreende publicações entre 2017 e 2024, definido por três razões centrais:

- 2017–2019 (pré-pandemia): período de consolidação inicial do EaD e expansão das tecnologias digitais;
- 2020–2021 (pandemia): fase de adaptação emergencial que revelou fragilidades e acelerou transformações;
- 2022–2024 (pós-pandemia): período de reconfiguração institucional, implementação de novas práticas de gestão e atualização regulatória.

Esse intervalo permite analisar um ciclo completo de transformação da modalidade.

Critérios de Inclusão

Foram incluídas publicações que:

- se relacionassem diretamente com temas de gestão, inovação, engajamento, dados ou regulação no EaD;
- estivessem disponíveis integralmente;
- fossem artigos, livros, dissertações, relatórios técnicos ou documentos oficiais;
- se enquadrassem no recorte temporal;
- apresentassem fundamentação teórica clara e relevância temática.

Critérios de Exclusão

Foram excluídos:

- estudos voltados exclusivamente à educação básica;
- materiais sem rigor acadêmico ou sem abordagem analítica;
- conteúdos prescritivos ou meramente institucionais;
- documentos duplicados;
- publicações anteriores a 2017

Procedimento Analítico

Após a seleção, o material foi submetido a leitura exploratória e, posteriormente, a leitura analítica, permitindo a identificação de conceitos centrais, tensões e elementos recorrentes. O conteúdo foi então organizado por similaridade temática, resultando em seis categorias que estruturam a análise deste trabalho:

1. gestão educacional;
2. inovação intencional;
3. gestão humanizada;
4. uso estratégico de dados;
5. expansão e capacidade institucional;
6. marco regulatório.

Delimitações da Pesquisa

Esta pesquisa limita-se a:

- produções bibliográficas e documentos oficiais (sem coleta de dados empíricos);
- análise exclusiva do EaD no ensino superior;
- publicações entre 2017 e 2024;
- interpretação teórica do corpus selecionado.

3. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste estudo apresenta uma revisão de literatura que articula os fundamentos históricos do ensino a distância no Brasil, suas transformações no período pandêmico, e a consolidação da modalidade no cenário pós-pandemia. Diferentemente de uma exposição meramente cronológica, este capítulo busca evidenciar *como* essas mudanças se relacionam com a gestão educacional e a inovação — e de que forma revelam desafios, tensões e oportunidades que sustentam a problematização central desta pesquisa. Assim, história, evolução, práticas de gestão, inovação, humanização, uso de dados e regulação não são discutidas como blocos isolados, mas como dimensões interdependentes que moldam o EaD contemporâneo.

3.1 As origens do Ensino a Distância no Brasil: bases de um modelo que antecipa desafios atuais

O ensino a distância não surgiu na contemporaneidade digital; ao contrário, suas raízes estão em práticas educativas mediadas por tecnologias simples, como correspondências, rádio e televisão. Experiências como as promovidas pelo Instituto Universal Brasileiro e, posteriormente, pelo Telecurso 2º Grau e pelo Telecurso 2000, consolidaram um modelo fundamentado na autonomia do estudante e na mediação tecnológica como ferramenta de acesso ao conhecimento.

De acordo com Belloni (2023), essas iniciativas inauguraram princípios que permanecem estruturantes no EaD atual: flexibilidade, autoaprendizagem e descentralização do processo formativo. Moran (2022) reforça que, embora os recursos fossem tecnicamente limitados, o Telecurso demonstrou que a tecnologia já era capaz de aproximar conteúdos e estudantes, antecipando práticas que mais tarde se tornariam digitais.

A partir dessa perspectiva, nota-se que elementos considerados “novos desafios” — como autonomia estudantil, mediação tecnológica e necessidade de suporte institucional — já apareciam, ainda que de forma embrionária, nas primeiras experiências de EaD. Esse cenário histórico prepara terreno para compreender as transformações intensificadas na pandemia.

3.2 Transformações do EaD durante a pandemia de Covid-19: expansão acelerada e exposição de fragilidades

A pandemia de Covid-19 representa uma ruptura paradigmática. Instituições que antes planejavam anos para adotar modelos híbridos ou digitais foram obrigadas a implementá-los em questão de semanas. Kenski (2023) ressalta que esse movimento não apenas acelerou a digitalização, mas deslocou o EaD para o centro do debate educacional, evidenciando divergências na capacidade de adaptação das instituições.

Alves e Barbosa (2024) destacam que essa transição emergencial expôs dois elementos cruciais:

- a) **a dependência de tecnologias e infraestrutura, e**

b) lacunas na formação docente e na gestão institucional.

Assim, o período pandêmico não apenas impulsionou o EaD — ele obrigou instituições a repensarem processos, comunicação, modelos de supervisão e estratégias de acolhimento ao estudante, revelando tensões que permanecem no pós-pandemia.

Costa e Hermes (2023) acrescentam que o papel do gestor se tornou mais complexo: ao conectar equipes pedagógicas, demandas tecnológicas e necessidades humanas em um cenário de incertezas, a gestão passou a influenciar diretamente a experiência do estudante.

3.3 Crescimento e consolidação do EaD no pós-pandemia: expansão quantitativa versus desafios qualitativos

Os dados do INEP mostram um crescimento sem precedentes: entre 2011 e 2021, o EaD cresceu 474% e ultrapassou a modalidade presencial em matrículas. Em 2022, mais de 3 milhões de novos alunos ingressaram no EaD.

Embora esses números indiquem fortalecimento e democratização do acesso, autores como Cardoso (2023) e Grossi (2023) alertam para um ponto crítico: **a expansão quantitativa não garante qualidade**. O aumento acelerado de estudantes traz consigo a necessidade de aprimorar modelos de gestão, personalização da aprendizagem e estratégias de acompanhamento, especialmente considerando o perfil heterogêneo dos alunos da modalidade.

Esse contraste entre avanço numérico e desafios estruturais é central para esta pesquisa, pois revela a tensão entre crescimento e capacidade institucional — uma problemática explicitada pela banca e que demanda aprofundamento analítico.

3.4 Gestão educacional no EaD: articulação entre tecnologia, pedagogia e acolhimento

A literatura é unânime ao considerar a gestão educacional como elemento estruturante do EaD. Lira e Chalender (2024) afirmam que a modalidade demanda articulação entre setores pedagógicos, administrativos e tecnológicos em um sistema interdependente. Kenski (2023) complementa que o gestor atua como mediador de processos complexos, influenciando diretamente a fluidez da experiência educacional.

Belloni (2023) destaca que a gestão exige visão sistêmica sobre o perfil dos estudantes,

capacidade de leitura de indicadores e habilidade de liderar equipes multidisciplinares. Costa e Hermes (2023) acrescentam que práticas de suporte e comunicação clara tornam-se determinantes para a permanência estudantil.

Aqui emerge uma convergência teórica importante: **a gestão no EaD deixou de ser meramente administrativa e tornou-se estratégica, humana e tecnológica ao mesmo tempo**, preparando terreno para a análise crítica do capítulo 3.

3.5 Inovação no EaD: intencionalidade, cultura institucional e sentido pedagógico

A inovação é tratada pela literatura como um processo contínuo que precisa ser institucionalizado. Moran (2022) afirma que inovar não significa adicionar tecnologia, mas reorganizar práticas pedagógicas e institucionais. Kenski (2023) reforça que a inovação deve ter propósito, método e alinhamento com objetivos pedagógicos.

Alves e Barbosa (2024) apresentam uma perspectiva complementar: a inovação bem-sucedida é aquela capaz de integrar metodologias ativas, dados e tecnologias inteligentes de forma significativa para o estudante.

Dessa forma, a inovação emerge como **dimensão estratégica** e não como adorno tecnológico — contribuindo diretamente para a consolidação do problema de pesquisa.

3.6 Gestão humanizada: dimensão crítica e ainda pouco explorada pela literatura

Embora diversas obras reconheçam sua importância, poucos estudos detalham *como* operacionalizar a humanização no EaD. Costa e Hermes (2023) argumentam que acolhimento, comunicação sensível e suporte contínuo são determinantes para a permanência do aluno.

Moran (2022) afirma que presença no EaD não se limita ao ambiente virtual: ela depende da construção de vínculos e da escuta ativa.

Essa lacuna — *a ausência de detalhamento sobre como gestores operacionalizam práticas humanizadas* — é uma das tensões teóricas que emergem da literatura e serão aprofundadas no capítulo seguinte.

3.7 Gestão orientada por dados: potencial elevado, aplicação limitada

O uso de dados é apontado como ferramenta central para decisões estratégicas. Davenport e Harris (2017) defendem que organizações orientadas por dados tomam decisões mais eficientes. A ABED (2024) reforça a importância de indicadores como evasão, engajamento e desempenho acadêmico.

Apesar disso, Lira e Chalender (2024) identificam desafios como falta de cultura analítica, dificuldade de interpretação de dados e uso fragmentado das informações.

Essa tensão entre potencial e prática é fundamental para a análise do problema de pesquisa — especialmente quando se discute permanência estudantil.

3.8 Marco regulatório do EaD no Brasil: regulamentação, supervisão e novos desafios institucionais

O marco regulatório brasileiro passou por reestruturações significativas.

- O Decreto nº 5.622/2005 estabeleceu bases iniciais.
- O Decreto nº 9.057/2017 ampliou a autonomia para criação de polos.
- O Decreto nº 9.235/2017 reforçou critérios de supervisão.
- A Portaria nº 2.117/2019 regulamentou a oferta de disciplinas online no presencial.
- E recentemente, o **Decreto nº 12.456/2025** introduziu regras mais rigorosas para credenciamento, presencialidade e qualidade.

Silva (2024) destaca que essas normas exigem maior responsabilidade institucional. Moran (2022) reforça que gestores precisam dominar profundamente essas diretrizes.

A regulação emerge, assim, como dimensão estratégica da gestão no EaD — e como vetor que intensifica a necessidade de processos sólidos, equipes preparadas e planejamento robusto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão de literatura realizada permitiu identificar um conjunto consistente de estudos

que abordam a evolução do ensino a distância, seus desafios contemporâneos e as transformações ocorridas no período pós-pandemia. Contudo, mais do que apresentar esses resultados, este capítulo busca interpretá-los de forma crítica, articulando convergências, tensões e implicações para o fortalecimento da modalidade no Brasil. A discussão emerge da comparação entre perspectivas teóricas e da reflexão sobre o impacto dessas análises na gestão e na inovação do EaD contemporâneo.

4.1 Resultados identificados na literatura

Os estudos analisados apontam que o EaD passou por transformações profundas nas últimas décadas, especialmente no período pós-pandemia. Kenski (2023) argumenta que a crise sanitária acelerou processos de digitalização que já estavam em curso, provocando grande reorganização institucional. Alves e Barbosa (2024) reforçam que a adoção massiva de plataformas digitais e metodologias online expôs fragilidades, mas também revelou o potencial do EaD para democratizar o acesso ao ensino superior.

Os dados oficiais acompanham essa transformação. O INEP (2022; 2023) evidencia que a modalidade se tornou o principal caminho de ingresso no ensino superior no Brasil, atraindo estudantes de perfis heterogêneos. Essa expansão, no entanto, exige reestruturação de práticas de gestão, suporte pedagógico e estratégias de humanização para acompanhar a diversidade crescente.

Outro resultado recorrente refere-se ao papel da inovação. Moran (2022) destaca que inovar não é simplesmente usar novas ferramentas, mas reorganizar processos, dar novos sentidos à prática pedagógica e integrar tecnologias de maneira significativa. Já Davenport e Harris (2017) e a ABED (2024) ressaltam que o uso de dados é fundamental para orientar decisões e antecipar dificuldades, embora sua aplicação ainda enfrente desafios institucionais.

Por fim, a literatura destaca a importância do recente marco regulatório do ensino superior, especialmente com normas recentes — como o **Decreto nº 12.456/2025** — que reforçam padrões de qualidade, critérios de presencialidade e responsabilidades institucionais, ainda pouco exploradas em pesquisas acadêmicas.

4.2 Discussão: convergências teóricas e tensões identificadas

Com base nos resultados, é possível identificar convergências importantes, divergências significativas e lacunas que apontam novos caminhos para o EaD.

a) A centralidade da gestão: consenso entre os autores

Há consenso de que a gestão educacional é componente estruturante do EaD. Kenski (2023) e Lira e Chalender (2024) afirmam que o gestor atua como mediador entre tecnologia, práticas pedagógicas e necessidades dos alunos. Essa mediação é determinante para a fluidez da experiência educacional e influencia diretamente a permanência estudantil.

Esse movimento revela que o papel do gestor não é mais apenas operacional: trata-se de **função estratégica**, que influencia diretamente o engajamento, a permanência e a satisfação do estudante. A literatura destaca esse aspecto, mas poucos autores aprofundam como essa mediação ocorre na prática — configurando uma lacuna relevante.

b) Tecnologia: solução necessária, mas não suficiente

Autores divergem quanto ao papel da tecnologia. Alves e Barbosa (2024) a veem como eixo de transformação; Moran (2022) alerta para o risco de reduzir o EaD a uma experiência tecnicista, ignorando dimensões emocionais e relacionais. Essa tensão evidencia que nenhuma tecnologia substitui o cuidado institucional, especialmente em uma modalidade que depende de autonomia, acompanhamento e vínculo.

Na prática institucional, observa-se que plataformas robustas, tutoria digital e sistemas de informação são essenciais, mas não substituem a necessidade de comunicação clara, acolhimento e presença institucional — elementos decisivos para que o estudante se sinta pertencente.

Assim, a literatura evidencia uma tensão entre **a importância da tecnologia e a insuficiência de sua adoção isolada**.

c) A gestão humanizada: o ponto mais crítico e menos explorado

A literatura aponta que acolhimento, comunicação clara e sentimento de pertencimento são

determinantes para a permanência no EaD (COSTA; HERMES, 2023). Entretanto, poucos estudos detalham como essas práticas acontecem no cotidiano das instituições, revelando uma lacuna importante.

É nesse ponto que práticas institucionais observadas em diversos ambientes educacionais contribuem para ampliar a discussão. Muitas instituições adotam modelos de acompanhamento diário do progresso estudantil, utilizando indicadores como acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), conclusão de atividades, participação em avaliações e evolução nas etapas do semestre. Esses relatórios permitem identificar estudantes com baixo engajamento e realizar intervenções diretas, como contatos proativos, orientações, esclarecimento de dúvidas e ações de acolhimento. Na prática, essas estratégias têm impacto direto na redução da evasão e no aumento das taxas de renovação de matrícula, demonstrando que o engajamento é um componente essencial da gestão humanizada. Assim, o engajamento estudantil deixa de ser apenas uma estratégia motivacional e passa a configurar-se como instrumento de gestão com efeitos concretos sobre a permanência.

Essas práticas corroboram a literatura, mas também evidenciam um vazio acadêmico: **a operacionalização da gestão humanizada ainda é pouco estudada**, apesar de sua relevância observável.

d) Uso de dados: alto potencial, baixo aproveitamento

Davenport e Harris (2017) defendem que decisões orientadas por dados tornam processos mais eficientes e previsíveis. A ABED (2024) destaca indicadores como evasão, engajamento e desempenho como essenciais para intervenções assertivas.

Contudo, Lira e Chalender (2024) revelam uma tensão persistente: embora instituições colem dados em grande volume, nem sempre conseguem interpretá-los ou utilizá-los de forma integrada. A prática nos polos reforça essa limitação: relatórios são acessados diariamente, mas sua interpretação exige sensibilidade humana e compreensão contextual que ainda não são plenamente incorporadas à cultura institucional.

Assim, dados não substituem o olhar humano; ao contrário, ampliam sua responsabilidade..

e) **Marco regulatório: avanços e novos desafios**

O novo **Decreto nº 12.456/2025** introduz regras mais rigorosas de credenciamento, presencialidade e supervisão. Apesar de seu potencial regulador, a literatura ainda não analisou profundamente suas implicações, o que revela mais uma lacuna no campo. A tendência, contudo, aponta para exigência crescente de qualidade, planejamento e transparência institucional.

4.3 Implicações encontradas para o EaD no pós-pandemia

A análise crítica da literatura permite identificar um conjunto de implicações relevantes para o desenvolvimento do EaD no período pós-pandemia. Cada uma delas revela não apenas desafios, mas também oportunidades que podem orientar decisões institucionais e aprofundar o debate acadêmico sobre gestão e inovação na modalidade.

a) A expansão quantitativa não garante qualidade: o crescimento acelerado exige que instituições aprimorem processos de gestão e suporte.

Embora o EaD tenha crescido de forma exponencial, esse crescimento não é acompanhado, automaticamente, por melhorias na qualidade da experiência educacional. Os estudos mostram que muitas instituições priorizaram a ampliação da oferta e da capilaridade dos polos, mas nem sempre estruturaram práticas consistentes de acompanhamento, suporte e diálogo com o estudante.

Essa expansão acelerada exige das instituições uma revisão profunda de seus processos internos:

- fluxos mais claros de atendimento;
- equipes preparadas para lidar com demandas diversas;
- comunicação institucional eficiente;
- políticas de acessibilidade e inclusão digital.

(Kenski, 2023) entende que “a expansão do ensino a distância exige que a gestão institucional se reorganize continuamente. Quando o crescimento ocorre em ritmo mais acelerado do que a capacidade de gestão, surgem sobrecargas operacionais que comprometem a qualidade pedagógica e o acompanhamento dos estudantes”.

b) O papel do gestor foi ampliado: sua atuação afeta diretamente o engajamento, permanência e satisfação do estudante.

O papel do gestor no EaD foi ampliado de forma significativa no período pós-pandemia. Os autores convergem ao indicar que a função gerencial deixou de se restringir à coordenação administrativa e passou a incluir a articulação entre processos pedagógicos, demandas tecnológicas e necessidades humanas dos estudantes. “No EaD, o gestor deixa de atuar apenas como administrador e passa a ser articulador de processos pedagógicos, tecnológicos e humanos, influenciando diretamente a experiência do estudante” (Moran, 2022). Essa ampliação exige competências múltiplas, como leitura de indicadores, liderança sensível e capacidade de mediação entre equipes e sistemas, tornando a gestão um elemento central para a permanência e o engajamento dos alunos.

c) A inovação requer intencionalidade: ferramentas sem propósito pedagógico não geram impacto.

A inovação no EaD exige intencionalidade e alinhamento pedagógico. Não basta adotar novas plataformas ou multiplicar recursos tecnológicos sem considerar seu impacto na aprendizagem. A literatura destaca que inovação só se efetiva quando está integrada ao projeto pedagógico da instituição, conectada às necessidades reais dos estudantes e apoiada por formação adequada das equipes. Como afirma (Kenski, 2023), “a inovação educacional só produz resultados quando está articulada a objetivos claros; tecnologia sem intencionalidade tende a gerar práticas superficiais e pouco significativas”. Assim, a inovação precisa ser planejada, contextualizada e estrategicamente incorporada à gestão e ao cotidiano acadêmico, evitando práticas fragmentadas ou sem propósito educativo.

d) A gestão humanizada é indispensável: acolhimento e acompanhamento contínuo reduzem evasão e fortalecem vínculos.

A gestão humanizada é apontada pela literatura como um dos elementos mais determinantes para a permanência no EaD, ainda que seja pouco explorada em estudos científicos. Os autores destacam que acolhimento, comunicação clara e vínculos institucionais são essenciais para que o estudante se sinta apoiado e mantenha sua motivação ao longo do semestre. Como afirmam Costa e Hermes (2023), “no ensino a distância, a sensação de presença

é construída pelo cuidado institucional; sem acolhimento e acompanhamento ativo, o aluno rapidamente se desconecta”. Na prática, ações humanizadas se materializam em contatos proativos, orientação personalizada, escuta ativa e suporte emocional, aspectos que influenciam diretamente nos índices de evasão, engajamento e renovação de matrícula.

e) Existem lacunas acadêmicas importantes: especialmente no campo da humanização e da operacionalização do engajamento.

Mesmo com o avanço significativo da modalidade, a literatura ainda apresenta lacunas importantes relacionadas às práticas cotidianas de gestão no EaD. Temas como operacionalização do engajamento, estratégias de acompanhamento personalizado, correlação entre acolhimento institucional e renovação de matrícula, bem como a percepção dos estudantes sobre a proximidade com o polo, aparecem de forma fragmentada nas publicações recentes. Como observam Lira e Chalender (2024), “embora o EaD tenha avançado em tecnologia e alcance, ainda há pouca produção científica sobre práticas de gestão, engajamento e acolhimento que sustentem a permanência estudantil”. Essas ausências indicam que, apesar do crescimento da modalidade, o campo ainda está em processo de amadurecimento teórico e demanda pesquisas mais aprofundadas sobre aspectos humanos e institucionais da experiência estudantil.

f) O marco regulatório tende a exigir mais estrutura: trazendo novos desafios à organização institucional.

O novo marco regulatório, instituído pelo Decreto nº 12.456/2025, introduz regras mais rigorosas relacionadas ao credenciamento, à presencialidade e à supervisão das instituições que ofertam cursos na modalidade a distância. Essas exigências ampliam a responsabilidade institucional, demandando maior organização de processos, equipes mais preparadas e monitoramento sistemático dos indicadores acadêmicos. Como destaca o Ministério da Educação,

“as novas diretrizes para o EaD reforçam a necessidade de maior estrutura institucional, exigindo gestão mais robusta, processos transparentes e acompanhamento contínuo do estudante” (BRASIL, MEC, 2025). Esse movimento aponta para uma tendência de fortalecimento da qualidade e da fiscalização, ao mesmo tempo em que desafia as instituições

a reorganizarem fluxos internos, revisarem práticas e adotarem estratégias mais consistentes de suporte aos alunos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender como o ensino a distância tem se transformado no cenário pós-pandemia e como a gestão educacional e a inovação se tornaram elementos centrais para sustentação da modalidade. A pandemia acelerou mudanças estruturais que já estavam em curso, exigindo reorganização das instituições, fortalecimento de processos internos e ampliação do suporte ao estudante. Com base na literatura revisada, percebe-se que o EaD deixou de ser uma alternativa periférica e passou a ocupar posição estratégica no ensino superior brasileiro, alcançando perfis diversos de estudantes e ampliando significativamente seu impacto social.

A revisão de literatura evidenciou convergências importantes entre os autores no que diz respeito ao papel da gestão. Há consenso de que o gestor é hoje um articulador de dimensões pedagógicas, tecnológicas e humanas, assumindo função que vai além da administração. A expansão do EaD ampliou essa responsabilidade, tornando a gestão o eixo central para garantir qualidade, permanência e pertencimento estudantil. Ao mesmo tempo, a literatura aponta desafios: a ampliação das matrículas ocorreu de forma mais rápida do que a evolução dos processos de gestão, gerando tensões operacionais e pressões institucionais.

Outro ponto relevante diz respeito à inovação. Embora a tecnologia desempenhe papel importante, ela não é suficiente por si só. A literatura reforça que a inovação precisa de intencionalidade, planejamento e sentido pedagógico para gerar transformações reais. A tecnologia, quando utilizada sem propósito, pode fragmentar processos, reforçar desigualdades e distanciar o estudante da instituição. Quando utilizada de forma integrada, porém, fortalece a aprendizagem, amplia autonomia e aproxima o aluno de novas possibilidades formativas.

As discussões também evidenciaram a importância da gestão humanizada, aqui entendida como engajamento ativo. Embora pouco explorada pela literatura, essa dimensão aparece como

uma das mais determinantes para a permanência no EaD. Práticas institucionais observadas em

diferentes contextos mostram que o acompanhamento diário de indicadores de progresso, o contato proativo com alunos em risco, a comunicação sensível e o suporte personalizado têm impacto direto nas taxas de evasão e renovação de matrícula. Assim, o engajamento se confirma como estratégia concreta de cuidado institucional, conectando dados, acolhimento e presença — mesmo em um modelo mediado por tecnologia.

O novo marco regulatório, especialmente o Decreto nº 12.456/2025, reforça a necessidade de estruturas administrativas mais sólidas e de maior responsabilização institucional. As exigências de supervisão, presencialidade mínima e padrões de qualidade reforçam a tendência de profissionalização do EaD, ao mesmo tempo em que impõem novos desafios às instituições. A literatura ainda explora pouco essas mudanças, o que abre oportunidades para estudos futuros sobre os impactos regulatórios no cotidiano das instituições e na experiência do aluno.

De modo geral, os resultados desta pesquisa indicam que o futuro do EaD depende da capacidade das instituições de conjugar três dimensões fundamentais: gestão eficiente, inovação intencional e engajamento do aluno. O equilíbrio entre essas dimensões não apenas fortalece a aprendizagem, mas também amplia o senso de pertencimento e reduz riscos de evasão. O EaD, portanto, continua sendo uma modalidade inclusiva e estratégica para democratização do ensino superior, mas sua consolidação exige que a gestão caminhe lado a lado com a complexidade que o contexto atual demanda.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de ampliar a produção acadêmica sobre práticas concretas de gestão humanizada, estratégias de engajamento, impacto do marco regulatório e integração entre tecnologia e cuidado institucional. Esses temas permanecem como campos férteis para novas reflexões e pesquisas, essenciais para que a modalidade continue evoluindo com qualidade, sensibilidade e responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. R. G.; BARBOSA, M. N. Inovação pedagógica e gestão educacional no ensino a distância: desafios e possibilidades pós-pandemia. *Revista Brasileira de Educação Online*, v. 9, n. 2, p. 45–63, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED). *Censo EAD.BR 2023/2024: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil*. São Paulo: ABED,

2024. Disponível em: <https://abed.org.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. *Relatório sobre o panorama do ensino superior a distância no Brasil*. Brasília: MEC, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec>. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Decreto nº 12.456, de 17 de fevereiro de 2025*. Estabelece normas para credenciamento, supervisão e oferta de cursos superiores na modalidade a distância. Diário Oficial da União, Brasília, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 378, de 1º de março de 2025*. Dispõe sobre diretrizes e parâmetros de qualidade para cursos de graduação na modalidade a distância. MEC, Brasília, 2025.

CARDOSO, D. P. Desigualdade digital e os impactos na educação brasileira. *Cadernos de Educação e Tecnologia*, v. 5, n. 1, p. 77–92, 2023.

COSTA, R. S.; HERMES, L. C. Acolhimento e permanência no ensino a distância: desafios da gestão humanizada. *Revista Diálogo em Educação*, v. 12, n. 1, p. 70–88, 2023.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

FRM – Fundação Roberto Marinho. *Uma história comprometida com o futuro*. Rio de Janeiro: 1978-2022. Disponível em: <http://educacao.globo.com/telecurso/noticia/2014/11/historico.html>. Acesso em: 14 nov. 2025.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior 2021: Relatório Técnico*. Brasília: INEP, 2022.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior 2022: Notas Estatísticas*. Brasília: INEP, 2023.

KENSKI, V. M. *Tecnologias e ensino: tempos de mudança*. Campinas: Papyrus, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIRA, M. F.; CHALENDER, R. C. Gestão do EAD no pós-pandemia: desafios da expansão e limites da cultura analítica. *Revista de Administração em Educação*, v. 6, n. 2, p. 112–130, 2024.

MORAN, J. M. *Educação híbrida: desafios e possibilidades da inovação*. São Paulo: Papyrus,

2022.

SCIELO – Scientific Electronic Library Online. Disponível em: [_https://www.scielo.br](https://www.scielo.br).
Acesso em: 14 nov. 2025.