

ENTRE GESTÃO E TECNOLOGIA: CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DO E-LEARNING

BETWEEN MANAGEMENT AND TECHNOLOGY: PATHS TO EFFECTIVE E-LEARNING

Silvania Aparecida da Silva

MUST University, Estados Unidos

Jocielma Barbosa de Paula

MUST University, Estados Unidos

Michelly Catarine da Silva

MUST University, Estados Unidos

Alexsandra da Silva Rocha

MUST University, Estados Unidos

Maria Jocimar Barbosa de Paula

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/bh73x361>

Publicado em: 12.06.2026

Resumo: A gestão educacional exerce papel central na organização dos processos pedagógicos, especialmente diante das transformações ocasionadas pelas tecnologias digitais. Nesse contexto, o e-learning surgiu como uma modalidade capaz de ampliar o acesso ao conhecimento, flexibilizar os processos formativos e integrar recursos tecnológicos ao ensino. Diante desse cenário, este artigo teve como objetivo avaliar a contribuição do gestor educacional para o funcionamento do e-learning, considerando sua atuação na organização dos ambientes virtuais, no fortalecimento das práticas pedagógicas e na qualificação do processo de ensino. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, conforme os pressupostos de Marconi e Lakatos (2014), sendo desenvolvida a partir do levantamento, seleção e análise de livros, artigos científicos e produções acadêmicas relacionadas à gestão educacional e ao e-learning. A pesquisa bibliográfica permitiu a compreensão dos principais conceitos e abordagens teóricas sobre o tema, possibilitando uma análise interpretativa dos dados coletados. Os resultados evidenciaram que o gestor educacional desempenha função essencial na articulação entre recursos tecnológicos, práticas pedagógicas e organização institucional, contribuindo para o funcionamento eficaz dos ambientes virtuais de aprendizagem. Concluiu-se que a atuação do gestor mostra-se fundamental para a efetivação do e-learning, ao favorecer a integração das equipes, o uso pedagógico das tecnologias e o aprimoramento dos processos educativos, atendendo às demandas da educação contemporânea.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Organização Institucional. E-learning. Tecnologias. Processos Educativos. Ambientes Virtuais.



Abstract: Educational management plays a central role in organizing pedagogical processes, especially in light of the transformations brought about by digital technologies. In this context, e-learning emerged as a modality capable of expanding access to knowledge, providing greater flexibility in educational processes, and integrating technological resources into teaching. Given this scenario, this article aimed to evaluate the contribution of the educational manager to the functioning of e-learning, considering their role in organizing virtual environments, strengthening pedagogical practices, and improving the teaching process. The study was characterized as bibliographic research, according to the assumptions of Marconi and Lakatos (2014), and was developed through the survey, selection, and analysis of books, scientific articles, and academic publications related to educational management and e-learning. The bibliographic research enabled the understanding of the main concepts and theoretical approaches on the subject, allowing for an interpretative analysis of the collected data. The results showed that the educational manager plays an essential role in articulating technological resources, pedagogical practices, and institutional organization, contributing to the effective functioning of virtual learning environments. It was concluded that the manager's role is fundamental to the implementation of e-learning, as it promotes team integration, the pedagogical use of technologies, and the improvement of educational processes in response to the demands of contemporary education.

Keywords: Educational Management. Institutional Organization. E-learning. Technologies. Educational Processes. Virtual Environments.

Introdução

A gestão educacional sempre exerceu influência direta sobre a organização dos processos de ensino e aprendizagem, uma vez que suas decisões interferem na estrutura institucional, no planejamento pedagógico e na qualidade das práticas desenvolvidas no ambiente escolar. Ao longo do tempo, esse papel tornou-se ainda mais significativo diante das transformações provocadas pelo avanço das tecnologias digitais, que passaram a redefinir as formas de ensinar, aprender e gerir a educação. Nesse contexto, a atuação do gestor passa a ser compreendida como elemento fundamental para a promoção de ambientes educacionais mais organizados, participativos e alinhados às novas demandas formativas, especialmente no que se refere ao ensino mediado por tecnologias.

Assim, o *e-learning* passa a desempenhar o papel de alternativa educacional voltada à ampliação do acesso ao conhecimento, à flexibilização dos processos de aprendizagem e à integração de recursos tecnológicos ao ensino. No entanto, sua efetividade esteve diretamente relacionada à forma como a gestão educacional organizou os recursos, acompanhou as práticas pedagógicas e articulou os sujeitos envolvidos no processo educativo. Assim, este artigo teve como objetivo avaliar a contribuição do gestor educacional para o funcionamento do *e-learning*, considerando sua atuação na organização dos ambientes virtuais, no fortalecimento das práticas pedagógicas e na qualificação do

processo de ensino. A investigação buscou responder à seguinte questão: ‘de que maneira a atuação do gestor educacional influencia o desenvolvimento e a efetivação do e-learning nas instituições de ensino?’

Para atender a esse propósito, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, conforme os pressupostos de Marconi e Lakatos (2014), a qual se fundamentou na análise de obras, artigos científicos e produções acadêmicas relacionadas à gestão educacional e ao *e-learning*. Os dados foram coletados por meio do levantamento sistemático de materiais publicados, sendo posteriormente organizados e analisados de forma interpretativa, possibilitando a compreensão dos principais conceitos e contribuições teóricas acerca do tema. A técnica de análise adotada permitiu estabelecer relações entre os autores estudados, favorecendo uma reflexão crítica sobre o papel da gestão nos processos educacionais mediados por tecnologias.

Portanto, ao longo do desenvolvimento do artigo, foram abordados aspectos relacionados à gestão educacional, à evolução e às características do *e-learning*, bem como à importância do gestor na organização e no acompanhamento das práticas pedagógicas em ambientes virtuais. Dessa forma, o estudo evidenciou como a atuação gestora impactou diretamente a aprendizagem, ao promover condições favoráveis ao uso pedagógico das tecnologias, à integração das equipes e ao fortalecimento dos processos educativos, contribuindo, assim, para a efetivação de práticas educacionais alinhadas às demandas contemporâneas.

Gestão educacional e liderança no cenário atual da educação

A atuação da gestão educacional revela-se indispensável ao articular e coordenar os elementos que sustentam o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Nesse sentido, compreender o papel do gestor torna-se essencial para analisar a qualidade das ações educativas, especialmente diante das transformações sociais, tecnológicas e institucionais que permeiam o cenário educacional atual. Assim, a gestão deixa de ser compreendida apenas como atividade administrativa e passa a assumir uma função articuladora, capaz de integrar pessoas, recursos e objetivos educacionais.

A gestão educacional destaca-se como elemento central para a compreensão do processo de ensino-aprendizagem em diferentes modalidades e níveis de ensino. Conforme afirmam os estudos da área, “a gestão educacional seja um campo de extrema importância para compreender o conjunto do processo de ensino-aprendizagem, na educação básica ou superior e, também, na educação presencial ou a distância” (Mill, 2022, p. 98). Desse modo, evidencia-se que o gestor atua como mediador entre as políticas educacionais, o projeto pedagógico e as práticas desenvolvidas no cotidiano institucional, garantindo coerência e intencionalidade às ações educativas.

Além disso, o papel do gestor educacional tem passado por mudanças significativas ao longo do tempo, exigindo novas competências e posturas profissionais. Atualmente, espera-se que esse profissional exerça uma liderança ativa, capaz de mobilizar equipes, incentivar a participação coletiva e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento institucional. Nessa perspectiva, Pereira e Lopes ressaltam que

O perfil necessário ao gestor educacional modificou-se ao longo dos anos e exige o papel de verdadeiro líder de uma equipe, na medida em que sobreviver em um mercado educacional tão competitivo é desafiador. Essa sobrevivência requer liderança, sabedoria, determinação e coragem dos gestores (Pereira & Lopes, 2022, p. 4).

A atuação do gestor educacional exige a capacidade de orientar os caminhos institucionais e estimular o engajamento coletivo da comunidade acadêmica, promovendo a participação ativa nos processos educacionais. Além disso, torna-se indispensável que esse profissional reconheça a necessidade de transformações diante das novas demandas educacionais, mantendo firmeza de propósitos na condução das ações planejadas. Nesse contexto, a persistência na busca pelos objetivos estabelecidos e a disposição para enfrentar desafios revelam-se essenciais, uma vez que a implementação de mudanças requer postura proativa, segurança nas decisões e enfrentamento consciente dos obstáculos existentes (Pereira & Lopes, 2022).

Dessa forma, observa-se que a atuação do gestor não se limita à administração de recursos, mas envolve também competências relacionais e humanas. Nesse sentido, o gestor precisa desenvolver consciência social e habilidade para lidar com pessoas, compreendendo que o exercício da liderança exige reflexão contínua e desenvolvimento pessoal, aspectos que fortalecem sua atuação profissional e favorecem a construção de ambientes educacionais mais colaborativos (Pereira & Lopes, 2022).

Aa gestão educacional deve ser compreendida sob uma perspectiva democrática, na qual o diálogo, a participação e o respeito às diferenças constituem princípios fundamentais. A valorização do trabalho coletivo e da escuta ativa contribui para a construção de uma escola mais inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes. Nessa direção, Mill (2022) destaca que a gestão educacional precisa ser entendida como democrática e participativa, pois sua efetividade está diretamente relacionada à formação humana e ao envolvimento de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Ao considerar os diferentes aportes teóricos, percebe-se que a gestão educacional assume papel essencial na organização dos processos pedagógicos, no fortalecimento das relações institucionais e na promoção de práticas educacionais alinhadas às demandas contemporâneas. Desse modo, o gestor educacional assume papel determinante na construção de ambientes formativos mais eficientes, participativos e orientados à qualidade da educação.

***E-learning* e inovação educacional: aspectos históricos e pedagógicos**

O *e-learning* insere-se em um processo histórico marcado pela evolução das formas de ensino mediadas por tecnologias. A educação a distância surge, em um primeiro momento, por meio de cursos realizados por correspondência, nos quais o material impresso representava o principal recurso pedagógico. Com o avanço dos meios de comunicação, essa modalidade passa a incorporar recursos audiovisuais, como rádio e televisão, até alcançar, na contemporaneidade, os ambientes digitais de aprendizagem mediados pela internet. Dessa forma, o *e-learning* representa uma etapa mais avançada desse percurso histórico, caracterizando-se pela integração entre tecnologias digitais, metodologias pedagógicas e novas formas de interação educacional.

Nesse sentido, observa-se que o *e-learning* assume papel relevante no cenário educacional atual, uma vez que responde às demandas por flexibilidade, ampliação do acesso ao conhecimento e diversificação das práticas pedagógicas. A utilização de ambientes virtuais de aprendizagem permite a organização de conteúdos, o acompanhamento do desempenho dos estudantes e a interação entre professores e alunos, superando limitações de tempo e espaço. Assim, o ensino passa a ocorrer de maneira mais dinâmica, favorecendo diferentes ritmos de aprendizagem e promovendo maior autonomia discente.

De acordo com Nunes e Malagri (2024), os avanços tecnológicos exercem influência direta sobre a organização do ensino, especialmente no que se refere às modalidades mediadas por recursos digitais. Nesse contexto, os autores afirmam que

[...] os avanços tecnológicos na educação podem ser percebidos nos processos de Educação Híbrida que vão além da interação presencial e não presencial e que, por ser uma estratégia que promove a aprendizagem por meio da dinâmica de recursos, torna-se um sistema que envolve diferentes espaços, tempos, tecnologias e procedimentos pedagógicos (Nunes & Malagri, 2024, p. 3).

Essa compreensão evidencia que o *e-learning* não se limita ao uso de plataformas digitais, mas envolve uma reorganização mais ampla das práticas educativas. Ao analisar a trajetória da educação a distância, percebe-se que sua evolução ocorre paralelamente ao desenvolvimento tecnológico. Inicialmente baseada em materiais impressos, essa modalidade passa a incorporar recursos digitais, ambientes virtuais e ferramentas interativas, possibilitando novas formas de ensino e aprendizagem. Dessa maneira, a educação mediada por tecnologias amplia suas possibilidades ao utilizar ambientes virtuais de aprendizagem, fóruns, videoaulas, sistemas de avaliação *online* e recursos colaborativos, os quais favorecem a participação ativa dos estudantes e o acompanhamento pedagógico contínuo (Nunes & Malagri, 2024).

No contexto atual, o *e-learning* aplica-se de diferentes formas nas instituições de ensino, podendo ser utilizado em cursos totalmente a distância, em modelos híbridos ou como apoio ao ensino presencial. Ambientes virtuais como *Moodle*, *Google Classroom* e

plataformas institucionais permitem a organização de conteúdos, a realização de atividades avaliativas, a comunicação entre docentes e discentes e o acompanhamento do progresso acadêmico. Além disso, ferramentas como fóruns, videoconferências, questionários interativos e bibliotecas digitais ampliam as possibilidades pedagógicas, favorecendo práticas mais participativas e alinhadas às demandas educacionais contemporâneas.

Sob a perspectiva de Mill (2022), a gestão e a organização dos processos educacionais mediados por tecnologia exigem uma compreensão ampliada do papel pedagógico desses ambientes. Para o autor, a educação mediada por recursos digitais demanda planejamento, acompanhamento sistemático e integração entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo, de modo a garantir que o uso das tecnologias contribua efetivamente para a aprendizagem.

Dessa forma, o *e-learning* apresenta-se como uma modalidade que redefine as formas de ensinar e aprender, ao articular recursos tecnológicos, estratégias pedagógicas e novos espaços de interação. Ao possibilitar maior flexibilidade, ampliar o acesso ao conhecimento e favorecer a autonomia dos estudantes, essa modalidade assume papel relevante no cenário educacional atual, contribuindo para a construção de práticas pedagógicas mais adequadas às transformações sociais e tecnológicas em curso.

A importância da atuação gestora na educação digital

No contexto da educação mediada por tecnologias, o gestor educacional assume papel central na organização, no acompanhamento e na efetivação das práticas pedagógicas desenvolvidas em ambientes virtuais. A expansão do *e-learning* exige uma gestão capaz de articular dimensões pedagógicas, administrativas e tecnológicas, assegurando que os processos educacionais ocorram de forma integrada, planejada e alinhada aos objetivos institucionais. Dessa forma, o gestor passa a exercer uma função estratégica, que ultrapassa a administração de recursos e alcança a mediação entre pessoas, tecnologias e práticas educativas.

Nesse cenário, a atuação do gestor revela-se indispensável para o funcionamento adequado dos sistemas de ensino a distância e híbridos. Compete a esse profissional organizar equipes, planejar ações, garantir infraestrutura adequada e acompanhar o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Conforme destaca Mill (2022, p. 108), “o grupo gestor cuida da estruturação das instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento, infraestrutura física e tecnológica, além das diversas e imprescindíveis questões pedagógicas envolvidas no ensino-aprendizagem”. Tal afirmação evidencia que o papel do gestor no e-learning está diretamente relacionado à criação de condições que possibilitem a efetividade do processo educativo.

Além disso, a atuação do gestor no contexto digital exige domínio técnico e compreensão pedagógica dos ambientes virtuais de aprendizagem. O gestor precisa

compreender o funcionamento das plataformas utilizadas, acompanhar o desempenho das equipes docentes e garantir que os recursos tecnológicos sejam empregados de forma coerente com os objetivos educacionais. Nesse sentido, torna-se fundamental que o profissional responsável pela gestão possua conhecimentos que articulem tecnologia e pedagogia, possibilitando a tomada de decisões mais assertivas quanto à organização dos cursos e ao uso das ferramentas digitais (Pereira & Lopes, 2022).

Outro aspecto relevante refere-se ao papel do gestor na mediação das relações institucionais. No *e-learning*, a comunicação assume caráter central, uma vez que grande parte das interações ocorre em ambientes virtuais. Assim, cabe ao gestor promover canais de diálogo, incentivar o trabalho colaborativo e assegurar que docentes, tutores e estudantes estejam integrados ao projeto pedagógico da instituição. Essa atuação contribui para o fortalecimento das práticas educativas e para a construção de um ambiente virtual mais participativo e organizado.

Ademais, o gestor educacional exerce função decisiva na promoção da formação continuada dos profissionais envolvidos no *e-learning*. Ao incentivar o aperfeiçoamento pedagógico e o uso consciente das tecnologias, o gestor favorece a inovação educacional e amplia as possibilidades de ensino e aprendizagem. Essa postura torna-se essencial diante das constantes transformações tecnológicas, que exigem atualização permanente e capacidade de adaptação às novas demandas educacionais.

Portanto, a importância do gestor no contexto do *e-learning* evidencia-se na sua capacidade de articular recursos, orientar equipes e assegurar a qualidade dos processos formativos. Ao atuar de maneira integrada, planejada e reflexiva, o gestor contribui para a efetivação de práticas educacionais coerentes com as exigências da educação contemporânea, fortalecendo o uso das tecnologias como instrumentos pedagógicos efetivos.

Considerações finais

Ao longo do desenvolvimento deste artigo, tornou-se evidente que a gestão educacional exerce função decisiva na organização e na efetividade dos processos de ensino mediados por tecnologias. A análise realizada permitiu compreender que o *e-learning* se configura como resultado de transformações históricas da educação a distância, incorporando recursos digitais, novas formas de interação e diferentes possibilidades pedagógicas. Nesse percurso, observou-se que os objetivos propostos foram alcançados ao evidenciar a relevância do gestor na articulação entre planejamento, estrutura institucional e práticas educativas, demonstrando que a qualidade do ensino ofertado está diretamente relacionada à forma como a gestão organiza, acompanha e direciona as ações pedagógicas desenvolvidas nos ambientes virtuais.

Além disso, a discussão apresentada possibilitou reconhecer que o gestor educacional assume papel estratégico na condução do *e-learning*, uma vez que sua atuação envolve a organização dos recursos tecnológicos, o apoio às equipes pedagógicas e o fortalecimento das práticas educativas mediadas por tecnologias. Ao considerar esses aspectos, verificou-se que a presença de uma gestão comprometida contribui para a construção de ambientes de aprendizagem mais estruturados, participativos e alinhados às demandas educacionais contemporâneas. Dessa maneira, a reflexão proposta neste estudo reforça a importância de ampliar investigações sobre o tema, incentivando o desenvolvimento de novas pesquisas que vão mais a fundo na compreensão sobre a atuação do gestor no contexto do *e-learning* e suas contribuições para o aprimoramento dos processos educativos.

Referências

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2014). Metodologia científica (7ª ed., rev. ampl.). São Paulo: Atlas. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acessado em: 26 de Janeiro de 2026.
- Mill, D. (2022). Gestão de sistemas de educação a distância: apontamentos e caracterização. *Video Journal of Social and Human Research*, 1(1), 97–112. Disponível em: <https://doi.org/10.18817/vjshr.v1i1.18>. Acessado em: 26 de Janeiro de 2026.
- Nunes, M. P., & Malagri, C. A. N. (2024). A transformação digital na educação híbrida: o que estamos fazendo na América Latina? *Educação em Revista*, 40, e48376, 1–18. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469848376>. Acessado em: 26 de Janeiro de 2026.
- Pereira, F. C., & Lopes, A. M. (2022). Contribuições para a gestão de pessoas em um Centro de Educação a Distância – CEAD. *EaD em Foco*, 12(1), 1–13, e1619. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v12i1.1619>. Acessado em: 26 de Janeiro de 2026.