

Gestão da comunicação e da Educação a Distancia (EAD): desafios e estratégias criativas

Management of communication in distance education (DL): challenges and creative strategies

Dr. Felipe Chibás Ortiz

Escola de Comunicações e Artes. Universidade de Saô Paulo. Brazil

Correo electrónico: felipe.chibas@usp.br ; chibas_f@yahoo.es

Recibido: 3 de diciembre de 2015

Aceptado: 21 de diciembre de 2016

Resumo:

Apresenta-se neste trabalho o novo contexto da educação, os conceitos de gestão e gestão de cursos a distância ganham uma importância ainda maior. Debate-se sobre a necessidade da implementação de um novo modelo ou paradigma de gestão educacional. Define-se a Gestão Educacional Criativa. Tem-se como objetivo principal discutir algumas das abordagens mais significativas do conceito de Gestão Educacional Criativa aplicável em ambientes virtuais. Mostra-se o perfil do gestor EAD e a utilização dos games em função deste modelo, assim como se pontuam alguns dos desafios futuros da Gestão EAD.

Abstract:

This paper presents a new context of educação, management concepts and management of distance learning courses gain even greater importance. A debate about the need to implement a new model or paradigm of educational administration. Defines the Creative Educational Management. Has as main objective to discuss some of the most significant approaches to the concept of Creative Educational Management applicable in virtual environments,. Shows the profile of the manager EAD and the use of games in terms of this model, as well as punctuate some of the future challenges of Management EAD.

Palavras-chave

EAD, Gestão criativa, Gestão Educacional, Criatividade, Gestão de Projetos.

Key Words

Management. Educational Management. Creativity. Project Management. Distance learning.

Introdução

A gestão da educação ou ensino a distância (EAD) é um dos pontos neurálgicos nas atuais mudanças de paradigma e na procura de maior eficiência e qualidade no processo educativo. A Unesco, entre outros organismos internacionais, tem se pronunciado a esse respeito. O "Relatório de Seguimento da Educação para Todos no Mundo" explicita a preocupação desse organismo através da elaboração de diretrizes para a implementação da Governança Educativa [1]. Segundo Aguiar [2], no Brasil a questão da gestão do sistema educacional ganhou maior destaque a partir do Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003).

Mesmo assim, o tema da gestão no setor da Educação, e em especial a gestão EAD, assim como a definição e uso do termo, continua sendo algo polêmico no dia-a-dia, nos espaços de debate e até nos congressos e fóruns onde este assunto é abordado.

No processo de gerir uma instituição, unidade educativa ou projeto desse tipo - seja em ecossistemas reais ou virtuais, formais ou não formais - têm surgido novas demandas da sociedade. Uma delas é a de entender e aprender a lidar com todas as possibilidades que o conceito da Gestão Educacional desperta na atualidade.

Achamos interessante utilizar, neste trabalho, o termo ecossistemas digitais ou virtuais, no mesmo sentido em que Soares [3] define os ecossistemas comunicativos. Neste caso, o termo ecossistemas digitais se refere à possibilidade de entender as comunidades virtuais de aprendizagens, como habitats ou espaços comunicacionais de convívio onde confluem diversos fluxos de expectativas, ideias, sonhos, experiências e necessidades por parte de diversos públicos tais como alunos ou integrantes do projeto, professores, outras comunidades das quais fazem parte os membros do curso ou disciplina ministrada em formato EAD. Isto é, sistemas abertos, complexos e dinâmicos no qual convivem e se comunicam de forma integrada e criativa diversas linguagens (escrita, visual, auditiva, multimídia, etc.) provenientes de diversas fontes (professor, alunos, comunidade, redes sociais, instituições, outros atores sociais, etc.). Estes ecossistemas ou espaços comunicacionais podem ser virtuais ou presenciais, formais ou não formais.

Hodiernamente, é consensual afirmar que é necessário e urgente formar um “administrador da educação” [4] ou professores-gestores, capazes de educar o aluno, mas também de gerir os diversos processos, atividades e recursos envolvidos em qualquer processo pedagógico, seja este em espaços formais ou não formais. Um projeto educativo envolve, além do fator pedagógico, outros elementos subjacentes como o financeiro, infraestrutura, relacionamento com a comunidade e eventuais parceiros ou patrocinadores, relacionamento com os colegas e alunos, etc. O professor-gestor ou tutor-gestor EAD, deve saber equacionar estas variáveis e fazer acontecer o projeto educativo sem maiores contratempos. Aliás, é também uma meta da educação atual fazer acontecer os projetos pedagógicos de forma participativa, com uma gestão que permita expor e desenvolver o potencial criativo dos alunos e participantes do processo, e que conduza a resultados inovadores.

Pode parecer reiterativo ou desnecessário, mas às vezes um projeto EAD maravilhoso e criativo do ponto de vista educativo pode deixar de atingir os seus objetivos ou nem mesmo acontecer por meras hipóteses práticas, como: má seleção das pessoas a executá-lo, falta de planejamento e definição clara de seu escopo, desconhecimento por parte dos gestores e executores do projeto pedagógico de todas as possibilidades de exploração das ferramentas digitais de EAD, falta de uma adequada integração das ferramentas tecnológicas aos conteúdos, falta ou subutilização dos recursos tecnológicos, divulgação inadequada, ou ainda carência de bom senso para contornar as barreiras à comunicação que inicialmente podem sentir alguns alunos e participantes pela utilização das novas tecnologias na educação a distância, por exemplo. Ter esta visão sistêmica em longo prazo é algo que a sociedade está cobrando das entidades, cursos e projetos educativos EAD em âmbitos formais e não formais. Por outro lado, temos o paradoxo de que a necessidade deste outro olhar ainda não é enfatizada nas instituições onde se formam professores, tutores, conteudistas e outras funções de apoio para o bom funcionamento dos cursos e disciplinas EAD.

No contexto das complexas organizações atuais, a gestão educacional constitui-se como o alicerce fundamental no qual se engajam o resto dos processos e atividades pedagógicas, mais ainda quando se tratam de cursos, disciplinas ou projetos virtuais. Não podemos esquecer que as organizações e projetos educacionais atuais estão inseridos num novo contexto: quer o chamemos de sociedade do conhecimento, modernidade líquida, aldeia global ou sistema de redes complexas. Este novo contexto exige novos conteúdos e formas de organização e gestão da educação [5], assim como novas abordagens, metodologias, ferramentas tecnológicas e de comunicação que possibilitem que sejam atingidos os objetivos que hoje a sociedade coloca para seus cidadãos. Pesquisas também revelam o vínculo entre os resultados acadêmicos e o estilo de gestão predominante [6].

Por isso, é necessária uma Gestão Educacional Criativa no EAD que não seja mais restritiva, coercitiva, individualista e que se construa conhecimento e estilos de trabalho novos em equipe de forma realmente co-criativa e co-participativa e de maneira prática, alicerçada em estes novos princípios. Trata-se de administrar os projetos educacionais de uma forma muito mais dinâmica e que atenda as atuais demandas da sociedade (alunos, comunidades nas quais estão inseridos, mercado de trabalho, equipe de preparo e manutenção do curso EAD, etc.) que cada vez mais exige rapidez na resposta às suas constantes mudanças de forma e conteúdo, ao uso de novas tecnologias, assim como a adaptação aos novos ambientes de trabalho formais e não formais, virtuais e reais. Mas todas essas mudanças devem ser realizadas sem prejuízo da missão principal da gestão educacional, qual seja a de funcionar como garantia de qualidade do processo de formação, seja ela feita em espaços formais (processo pedagógico planejado e estruturado dentro da sala de aula presencial ou virtual) ou não formais (fora da sala de aula).

Conceitos e estratégias como os de co-criação e a co-participação estão sendo amplamente discutidos como alicerces dos cursos, treinamentos e projetos EAD atuais [7]. A co-criação aqui entendida como a criação e construção conjunta aluno-professor de conteúdos, conhecimento novo e resultados docentes e a co-participação como complemento da primeira, compreendida como a participação plena de todas as partes do processo na tomada de decisões no referente ao caminho de conhecimento escolhido, estratégias de ensino e aprendizagem EAD, conteúdos que devem ser passados e priorizados na construção conjunta do conhecimento, etc.

Foi na Web 2.0 (e na Web 3.0) a que abriu amplas possibilidades ao trabalho colaborativo de professores e alunos, e demais atores tecno-sociais, no processo EAD através dos chamados espaços virtuais de aprendizagem (EVA), aqui chamados de ecossistemas EAD [8]. Mas mesmo com esse salto tecnológico obtido através da Web 2.0 educativa, considerada por alguns autores como uma mudança radical na web [9], outra inquietação se despertou nos integrantes das equipes EAD (coordenadores, professores-instrutores, tutores, criadores de conteúdo e demais integrantes da equipe de apoio) com respeito a se realmente estava se desenvolvendo a criatividade dos participantes ou se apenas estava se repetindo, utilizando as novas tecnologias, modelos antigos de gestão educativa e que não conduzem ao desenvolvimento da criatividade, a pesar de aplicar-se as novas tecnologias em ecossistemas virtuais EAD. Por isso surgem novas pesquisas e enfoques direcionados a propor soluções para esta situação e também se insiste nas pesquisas empíricas atuais em oferecer uma adequada preparação aos professores e tutores EAD [10].

Ao mesmo tempo surge uma nova e desafiante geração de internautas e alunos EAD que tem um novo perfil e precisam ser motivados de outra maneira [11]. Eles não querem serem apenas consumidores passivos de conteúdos, senão colaboradores ativos, criadores de novos conhecimentos, que possam ser reciprocamente descobertos ou construídos na relação aluno-instrutor/facilitador e aluno-aluno utilizando todos os recursos que hoje permite o universo digital [12]. Este novo contexto favorece altamente o aprendizagem autodidata.

O objetivo principal deste texto é discutir algumas das abordagens mais significativas do conceito de gestão educacional aplicáveis em ecossistemas virtuais ou digitais, tanto em redes formais como não formais de ensino-aprendizagem, assim como apresentar algumas propostas sobre a forma em que, a nosso ver, deve ser desenvolvida uma Gestão Educacional Criativa no EAD (Ensino a Distância) nos diversos âmbitos educativos atuais.

Giros e mudanças no mundo da educação atual

Vivemos em um novo cenário que logicamente modificou a forma de se entender a educação e o modo de se gerir este processo. Novos fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos entraram em jogo após a Globalização que incrementou os vínculos entre pessoas, grupos, organizações e países [13]. A atual economia se fundamenta predominantemente em serviços [14].

Os alunos aprendem não apenas através do que fala o professor na sala de aula física ou virtual, senão também da interação direta com a realidade, salas de chat, convívio presencial e virtual com os colegas, com jogos eletrônicos, consultando sites, portais e outras vias não formais de aprendizagem que incluem o autodidatismo.

Assim, também a sala de aula mudou e hoje ela pode ser real (em espaços físicos, com contato cara a cara) ou virtual (vídeo conferências, grupos de debate em redes sociais, salas de chat, espaços 3D que simulam museus, cidades e processos, como por exemplo, pilotar uma aeronave, etc.), em espaços formais (o espaço da escola) e não formais (espaços tais como museus, cinemas, parques, zoológicos, jardins botânicos, *sites*, portais da internet, etc.). A diversidade nos ambientes do aprender é tão flexível e dinâmico quanto iminente como ocorre, por exemplo, *in company*, em que empresas solicitam cursos com formas e conteúdos específicos e o deslocamento de professores até elas ou a montagem de uma plataforma EAD com conteúdos específicos para que seja atendida alguma necessidade corporativa também específica [14]. Como consequência, também o papel do professor ou instrutor mudou para o de um líder-facilitador, ou até um *coach* ou tutor que monitora o crescimento intelectual do aluno ou participante; sendo mais um gestor desse complexo processo [15], [16], e alguém capaz de utilizar de forma natural as novas tecnologias.

Também as metodologias pedagógicas utilizadas em sala de aula físicas e virtuais mudaram. Hoje se utilizam mais do que nunca a metodologia Construtivista, Dinâmicas de grupo, Técnicas de criatividade, dialógicas, vivenciais e cada vez mais as novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs), destacando-se, entre estas últimas, as que usam plataformas *e-learning* que possibilitam o ensino a distância, etc. [17]. Assim, importantes instituições internacionais como a UNESCO, CEPAL e UNICEF, entre outras, vêm de maneira crescente dando especial atenção para o tema da gestão educacional nesse novo contexto [18]. Em países como os Estados Unidos, Espanha, Índia, China e Portugal, entre outros, cresce a preocupação com os temas de gestão EAD.

Esse desafio evidentemente envolve uma nova forma de gerir a educação [19]. Porém, as instituições que formam professores hoje ainda não focam a formação de um educador-gestor que conheça e domine a utilização das novas tecnologias em função do EAD, mas com uma clara filosofia de gestão da criatividade e dos objetivos pedagógicos que ela deve possuir, pelo que se percebe por um claro despreparo neste ponto dos professores atuais [3]. Por essa razão, e por não ver suas necessidades atendidas e com a velocidade necessária, as empresas montam seus próprios cursos EAD, suas universidades corporativas, formam seus próprios educadores-gestores e contratam empresas e consultores que utilizam essas novas abordagens e metodologias para suprir suas necessidades de contínuo aprendizado de forma rápida (Administrador Profissional, 2009) [20]. Em sínteses, caem as barreiras entre a educação formal, não formal e informal.

Gestão da comunicação na educação

Gestão da educação e da comunicação parece confundir-se no EAD. A gestão da comunicação no setor da Educação não só inclui a interação aluno-professor em sala de aula, entre os colegas, entre os professores, entre os diretores, coordenadores e professores, assim como deles com os pais. Inclui também a comunicação com órgãos superiores, a comunidade, empresas, ONGs, imprensa, etc. Nessa complexa tela, deve-se começar a utilizar os conceitos de gestão da comunicação que são utilizados em outros setores, como os de comunicação integrada e relações públicas.

Por isso, também se faz cada vez mais necessário introduzir o conceito de comunicação integrada como meio de gestão da comunicação e ferramenta auxiliar para gerir processos e projetos educacionais em rede. Dito isto, observemos o conceito de Comunicação Integrada para Kunsch:

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. [21]

Isto significa, no setor da Educação, que se deve trabalhar de forma unificada e planejada todas as mensagens que se veiculem nos meios de comunicação (murais, *folders*, *flyers*, disparos de *emails*, *site*, *blogs*, *Facebook* e demais redes sociais) utilizados pela organização educativa, no intuito de transmitir uma imagem adequada dela, seus cursos e serviços para todos os públicos (alunos, pais, diretores e demais colaboradores internos, assim como a comunidade, imprensa e etc.). Dito de outra forma, deve se ter um planejamento estratégico da comunicação da escola que envolva a todos seus atores de acordo aos objetivos pedagógicos traçados.

Aproximação a uma definição de Gestão Educacional Criativa

Podemos dizer, em síntese, que a Gestão Educacional Criativa é uma proposta de gerir as organizações e operacionalizar projetos educativos com ênfase numa visão criativa e comunicacional da organização guiada por um conceito transdisciplinar, baseada em disciplinas tais como: Administração (Gestão), Educação, Comunicação, Criatividade, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Direito, entre outras. Sua finalidade principal é a de promover a criatividade de todos os participantes no processo educativo (alunos, professores, gestores, pais, comunidade, etc.) e a de facilitar, através de indicadores operacionais claros, a visualização e a implementação de uma gestão educativa mais atual, flexível, que se adapte às urgentes e mutantes demandas da sociedade contemporânea. Fazer uma Gestão Educacional Criativa significa exercer o poder de forma participativa e criativa, implementar estratégias flexíveis e que se adaptem à situação da organização ou projeto educativo e seu contexto, assim como aplicar a gestão de projetos e demais instrumentos da administração antes mencionados nos indicadores de desempenho, de forma inovadora. Dentro de uma mesma organização educativa podem coexistir vários modelos de gestão. Assim, determinados projetos podem, dentro dela, ser geridos de acordo com um modelo mais próximo da gestão criativa, enquanto que outros podem estar mais próximos de uma gestão mais tradicional.

Gestão de redes virtuais

A todo o antes comentado deve agregar-se a noção de Gestão de redes virtuais entendida como a forma de administrar os recursos e contatos no ciberespaço em vistas de atingir um objetivo (mailings; horários; número de contatos diários, semanais ou mensais, etc.). Significa também integrar a comunicação nas diversas mídias e veículos digitais, tais como site, blog, links patrocinados, mídias sociais, disparo de emails, SMS, etc. assim como nos veículos físicos (folder, outdoors) e outros canais mais conhecidos ou tradicionais (anúncios na TV, rádio, imprensa, etc.), assim como ter uma estratégia digital que transcenda a utilização isolada ou esporádica de um meio ou canal de comunicação com o cliente. Isto implica planejamento (planos de mídia, etc.), objetivos e metas claras, pesquisa (relatórios, gráficos, etc.).

Gestão Educacional Criativa Digital: ecossistemas virtuais, reais e *blended* (híbridos)

O papel da gestão e do gestor educacional cresce com o advento das novas tecnologias e da educação utilizando as plataformas *e-learning*, pois se o gestor não se dedica à manutenção e atualização oferecendo novos cursos, metodologias e desafios, os alunos e participantes no processo cansam muito mais fácil e rapidamente do que quando se apresentam outras metodologias.

Na contemporaneidade, muitas vezes se aprende em rede [22]. As redes são um magnífico recurso para manter as pessoas físicas e jurídicas interligadas e compartilhando experiências, informação, conhecimentos, etc. Mas é bom entender que o conceito de rede antecede as chamadas redes sociais de internet. Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura e porosidade, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. "Redes não são, portanto, apenas outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente". [23]

As redes de aprendizado são hoje uma realidade e quase todas utilizam de uma forma ou outra algum tipo de suporte de internet. Às vezes, fazem parte de uma organização educacional formal e outras pelo contrário, surgem espontaneamente dentro de uma rede social na internet que nasceu com outros fins e que posteriormente se tornou uma fonte de aprendizado, dado que na mesma se discutem assuntos de mútuo interesse para seus integrantes de forma totalmente informal. Aprender a gerir de forma planejada, séria e inovadora estas redes é um dos desafios atuais da gestão na educação. Muitas vezes, as redes "não formais" na internet que tentam criar as escolas e faculdades formais para seus alunos e ex-alunos terminam sendo um tremendo fracasso pela falta de uma gestão verdadeiramente criativa.

Hoje também se acostuma a trabalhar com modalidades mistas de trabalho educativo que unem os veículos da internet e presenciais, também chamadas de híbridas ou *blended*, tentando reunir as vantagens de ambos. Mas essas modalidades de trabalho educativo também envolvem novos desafios para a gestão educacional.

Muitas vezes, acontece que se administram novos espaços educativos virtuais e na internet com velhas fórmulas de gerir a educação e a comunicação. Por este motivo, às vezes, realizam-se algumas atividades na internet sem integrar as diversas mídias e veículos, e sem explorar criativamente todas as possibilidades que esses veículos oferecem. Um clássico exemplo é a elaboração de aulas para plataformas *e-learning* que apenas utilizam um texto digitalizado e uma apresentação *Power Point* para complementar. Consequentemente, o aluno perde interesse. Superar estas barreiras à comunicação é também papel da Gestão Educacional Criativa.

Cabe também aqui a pergunta: Quais são as semelhanças e as diferenças entre a gestão presencial de projetos e a gestão virtual ou na Internet de processos educacionais?

Perfil de Competências necessárias para gerir programas EAD:

Diversos autores relatam algumas das capacidades e habilidades que podem ajudar no processo de gerir redes virtuais de aprendizagens em ecossistemas de comunicação criativa. Esse perfil de competências o complementamos com algumas outras que observamos a partir dos cursos EAD que temos observado. Elas são: saber lidar com pessoas, visão geral do programa, planejamento pedagógico, conhecer o conteúdo do programa, curso ou disciplina a ser ministrado, conhecimento da metodologia de trabalho no EAD, saber lidar de forma prática com as mediações tecnológicas, trabalhar em equipe, estar atente às mudanças do tecido (contexto, intertexto, hipertexto) social e as necessidades dos alunos EAD, saber estimular a cooperação e o co-aprendizagem, saber estimular a autonomia do aluno, saber negociar, saber lidar com a diversidade, criatividade operacional, conhecimento das ferramentas de gestão EA, sentido estético, saber liderar uma pesquisa-ação-intervenção e saber dar feedback de forma ponderada. Esta última habilidade de comunicação se torna extremamente necessária, sobre tudo se levamos em conta que tanto os alunos como os professores e as equipes de suporte podem trabalhar a distancia entre si. Uma palavra mal dita ou entendida ou mal interpretada pode levar a sérios desentendimentos ou a atrasar processos. Por isso, resulta imprescindível a existência de um clima de trabalho aberto, transparente onde predomine o feedback no sentido de crescer conjuntamente.

A gamificação da educação ou a utilização dos games ou jogos eletrônicos no EAD

No relativamente novo mundo do EAD utilizando as novas tecnologias da comunicação temos mais uma novidade que é a chamada gamificação. O marketing e a comunicação corporativa utilizam os games com profusão, vinculando ao prospect ou cliente a uma experiência positiva com a marca.

Os jogos como alternativa didática têm diversos níveis de complexidade, de acordo com os alunos participantes e podem se desenvolver a través de plataformas *on* e *offline*. Por outro lado o jogo sempre foi associado ao desenvolvimento da criatividade no mundo físico. Mas agora ele retoma uma nova dimensão no mundo virtual, que passa pela reutilização e virtualização de jogos antigos e vai até a criação de novos jogos para atender as necessidades de públicos específicos.

Nas últimas décadas, os pesquisadores tem prestado bastante atenção a como os jogos digitais influenciam nos processos de aprendizagem, assim como seus efeitos sobre o processo educativo em geral [24]. Pesquisas desenvolvidas em âmbitos educativos têm mostrado resultados positivos da utilização dos jogos eletrônicos processo de ensino-aprendizagem no referente ao incremento da motivação, compromisso, níveis de satisfação e criatividade do aluno. Um estudo realizado utilizando o game: PR:EPARe (Positive Relationships: Eliminating Coercion and Pressure in Adolescent Relationships) por uma equipe conjunta da Coventry University's Studies in Adolescent Sexual Health (SASH) e do grupo de pesquisa Serious Games Institute (SGI) comprovou que utilizando um jogo elaborado para passar conteúdos sobre a sexualidade, chamado PR:EPARe, tanto alunos como professores se sentiram mais motivados, comprometidos e satisfeitos com os resultados obtidos se comparados com uma metodologia tradicional.

A realidade evolui para o reaproveitamento com finalidades pedagógicas num futuro breve de jogos já existentes e para criação de outros novos criados especificamente para esse fim em todos os níveis do ensino (primário, secundário e universitário).

Vantagens das boas práticas de Gestão EAD

Entre as vantagens de uma boa gestão EAD pode-se mencionar: a redução de custo de escritório ou sala de aula; menores riscos de perda de talentos por encontrar-se em lugares geograficamente distantes; atingir um número maior de pessoas; menos custos empregatícios; colocar ao alcance das pessoas, professores e conhecimentos que de outra maneira não teriam acesso; maior disponibilidade do tempo para o aluno e professor-instrutor; eliminando deslocamentos desnecessários; aumento potencial da produtividade criativa de caráter colaborativa em equipes; expediente de 24h; entre outras. Também pode se dizer que geralmente as equipes EAD podem ser mais flexíveis às crescentes demandas do aluno.

Considerações finais

A gestão educacional atual deve estar embasada no planejamento estratégico da organização assim como na gestão de projeto, como ferramentas da Administração que permitiram implementar de forma empírica uma visão mais abrangente e profunda de ensino, seja este formal ou não formal, visando a construção coletiva e ao mesmo tempo autodidata de um novo saber que se ajuste tanto na forma como no conteúdo às novas demandas da sociedade. Para isto, é necessário diagnosticar e mapear os diversos modelos ou paradigmas de gestão que estão sendo aplicados hoje nos processos educacionais formais e não formais, assim como os novos desafios e estratégias criativas que os gestores colocam em prática para conseguir resultados inovadores nas organizações e projetos atuais.

Uma segunda etapa seria a elaboração de instrumentos de pesquisa funcionais e que possam ser disponibilizados também nos ecossistemas EAD, que permitam fazer de forma rápida esses diagnósticos, e a partir deles começar a modificar a realidade. Dessa forma, será possível haver contribuição para formar, portanto, profissionais que sejam verdadeiros gestores-educadores aptos a pensar a criação de novos projetos educativos que tenham como foco o desenvolvimento do indivíduo por meio da sensibilidade, da afetividade e da criatividade.

Para estimular a criatividade de todos, as estratégias de co-participação e co-criação na comunicação e educação em ecossistemas EAD devem estar presentes na forma de táticas educacionais gerenciais inovadoras, que se adaptem aos conteúdos e público alvo de cada curso ou treinamento. Dessa forma, se mapearam os recursos pedagógicos e tecnológicos (tipos de postagens, horários, conteúdos relevantes para cada tema e público, recursos motivacionais e virais tais como games, *storytelling*, concursos e desafios, prazos de entrega, entre outros) mais interessantes para cada tipo de ensino formal, não formal e informal nesses ambientes.

Referências Bibliográficas

- 1- Unesco. Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo; superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza. Unesco: Paris: 2009.
- 2- Aguiar M. Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. En: Ferrerira N. Aguiar M. (Comp.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. Cortez: São Paulo: 2001; pp. 193-210.
- 3- Soares I. de O. Educomunicação, o conceito, o profissional, a aplicação. Paulinas: São Paulo: 2011.
- 4- Aguiar M. Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. En: Ferrerira N. Aguiar M. (Comp.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. Cortez: São Paulo: 2001; p. 200.
- 5- Souza N. Sandálias Havaianas: Marca, Moda e Divulgação, PUC-Minas Gerais, 2011. Se consigue en: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/souza-natalia-sandalias-havaianas-marca.pdf>.
- 6- Abrucio F. L. Gestão, escolar e qualidade. Fundação Getulio Vargas, 2011. Se consigue en: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos>.
- 7- Okada A. Colearn 2.0: Refletindo sobre o conceito de co-aprendizagem via REAs na Web 2.0. In Barros, D. & al., 2011. In: Educação e tecnologias: reflexão, inovação e prática (pp. 119- 139). Lisboa: Universidade Aberta. Se consigue en: <http://goo.gl/UGdx9R>.
- 8- Hennessey A., Dionigi R.A. Implementing cooperative learning in Australian primary schools: Generalist teachers' perspectives. Issues in Educational Research, 23(1), 52-68. 2013 (www.iier.org.au/iier23/hennessey.pdf).
- 9- Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. NYU Press. Just Press Play: Nueva York:2006. Se consigue en: <https://play.rit.edu/>.
- 10- Calma A. Preparing Tutors to Hit the Ground Running: Lessons from New Tutors' Experiences. Issues in Educational Research, 23(3), 331-345 Se consigue en: www.iier.org.au/iier23/calma.pdf.
- 11- Palloff R. M., Pratt K. O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line. Artmed: Porto Alegre: 2004.
- 12- Kenski V. Tecnologias digitais e a universalização da educação. Se consigue en: <<http://pedagogianoblog.blogspot.com/2009/11/artigo-de-vani-kenski.html>.
- 13- Chibás F. Criatividade e comunicação: indicadores, barreiras, paradoxos e dilemas no mundo corporativo. In: Hermes. ISSN: 2175-0556, no. 8, 2013.

14- Montenegro C. B., Nóbrega K. C., Souza T. A gestão estratégica em educação e seus impactos na prestação dos serviços, In: Revista Ibero-Americana de Estratégia: São Paulo: v. 9, n. 3, sept./dic. 2010; pp. 202-223.

15- Luck H. Perspectivas para da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores , En: Em Aberto: Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun: 2000.

16.- Walker R. J. Técnicas de Gestão necessárias para Educadores na sala de aula, publicado em 6 de julho de 2011. Se consegue en: <http://www.watervlietlibrary.org/classroom-management-techniques-educators-need.html>.

17.- Mansur A. A gestão na educação a distância: novas propostas, novas questões, En: Martins Â. M. Gestão e autonomia escolar: um estudo comparado Brasil/Portugal. En: Revista Brasileira de Educação, vol. 16, núm. 46, janeiro-abril: 2011; pp. 69-98.

18.- Campos R. F. Fazer mais com menos-gestão educacional na perspectiva da CEPAL e da UNESCO. En: UNOESC: Estado e Política Educacional / n.05: 2005.

19.- CHibás F., Almeida F., Borroto G. Gestión de la creatividad en entornos virtuales de aprendizaje colaborativos: Estudio de caso en proyecto EAD corporativo. Comunicar, No. 43: Huelva: 2014.

20.- Arashiro L. Criando Laços: a gestão da comunicação e da educação em instituições de ensino privadas. En: Comunicação e Educação, nº2. Vol. XII, Maio – Agosto 2008: p 78-91.

21.- Kunsch M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Summus: São Paulo: 2003; p. 150.

22.- Castells M. Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informal. En: Castells, M.; Flecha R.; Freire P.; Giroux H.; Macedo D.; Willis P. (Edit.). Novas Perspectivas e críticas em educação. Artes Médicas: Porto Alegre: 1996.

23.- Duarte F.; Frei K. Redes Urbanas. En: Duarte F.; Quandt C.; Souza Q. O Tempo Das Redes. Editora Perspectiva. S/A. 2008; p. 156.

24.- Prensky M. Digital natives, digital immigrants part 1. On the horizon 9(5): 2001. 1-6. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1532742&show=abstract>

Autores:

Felipe Chibás Ortiz

Profesor Doctor. Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo. Brazil.