



Revista EaD & tecnologias digitais na educação

A Liderança na Educação a Distância: perspectiva para uma gestão em tecnologias da informação

William Amaral dos Santos (UFGD)

willamaral@gmail.com

Resumo: Este artigo tem como objetivo a reflexão sobre a liderança na Educação a Distância exercida pelo gestor de tecnologia da informação. A modalidade de ensino a distância tem crescido rapidamente necessitando de profissionais capacitados a gerir toda diversidade de pessoas e ideias presentes nesta modalidade de ensino. Como a liderança é um tema muito estudado na área empresarial, buscou-se traçar paralelamente sua atuação na Educação a Distância tentando destacar um tipo de líder que melhor se encaixe ao gestor de tecnologia da informação para atuar nesta área. O artigo não tem como proposta oferecer soluções ou receitas prontas, mas entender e expor os pontos de vista de alguns autores que procuram estudar sobre o tema. Os dados foram levantados mediante a pesquisa exploratória e descritiva, na qual se procurou, durante a investigação bibliográfica, encontrar resposta para quais são os estilos ou características de liderança que podem ajudar um gestor de Tecnologia da Informação a dirigir a Educação a Distância. Os resultados da pesquisa sugerem que o estilo de liderança a ser aplicado é com base no modelo de Hersey e Blanchard.

Palavras-chaves: Educação a Distância (EaD), gestor de tecnologia da informação (TI), liderança.

Abstract: This article aims to reflect on the distance education leadership exercised by the information technology manager. The modality of distance education has been growing rapidly requiring well qualified professionals to manage the entire diversity of people and ideas present in this kind of education. As leadership is a topic widely studied in business, it was sought to delineate in parallel its performance in distance education searching for highlighting a type of leader who best fits the information technology manager to work in this area. It's not a proposal of this article to give solutions or ready-recipes, but to understand and expose the views of some authors who have studies on the sub-

ject. The data were collected through exploratory and descriptive research, in which was searched, during the literature investigation, to find answer to what are the features or styles of leadership that can help an Information Technology manager to conduct the distance education. The research results suggest that leadership style to be applied is based on the Hersey and Blanchard model.

Keywords: Distance Education (D-Learning), Information Technology Manager (IT) leadership.

1. Introdução

Este estudo tem como objetivo principal refletir e discutir a necessidade da liderança do gestor de tecnologia da informação (TI) na Educação a Distância (EaD) onde busca-se algumas reflexões sobre esta modalidade de ensino, de modo a contribuir para qualidade da sua gestão. Assim sendo, discutir o conceito e as atribuições necessárias para um Gestor de TI no contexto da EaD, apresentando algumas características e estilos de liderança disponíveis ao gestor de TI e que possam contribuir nas atividades atribuída ao profissional.

A EaD no Brasil cresce a cada dia, surgindo assim a necessidade de profissionais especializados nesta modalidade de ensino, dentre estes destaca-se os gestores de tecnologia da informação (TI) responsáveis por delegarem funções e capacitados para liderar projetos inovadores de modo a instigar os colaboradores ao alcance das metas na educação.

A figura do gestor é a grande responsável pela implementação de todo este processo, ele é que propõe a formação dos conselhos que fazem parte da administração, promovendo intervenções e alterações. A instituição que pertence a um sistema público seja ele federal, estadual ou municipal possuiu uma estrutura sistematizada (SILVA, 2011, p. 23).

A importância do Gestor de TI nos últimos anos faz-se necessário em diversos seguimentos, mas tem-se como objetivo neste estudo destacar principalmente a importância deste profissional na Educação a Distância (EaD) que é uma modalidade de ensino em ascensão e necessita de pessoas capacitadas de diferentes áreas para o desenvolvimento dos trabalhos.

São várias as características necessárias para um Gestor de TI nos diversos seguimentos, dentre estas se pode destacar algumas primordiais: Gerenciar as atividades da área de informática envolvendo a elaboração de projetos, implantação e coordenação dos trabalhos de suas equipes.

Assim tem-se como objetivo, discutir e refletir a necessidade de liderança aos atos do Gestor de TI na EaD que é considerado um líder e representante como apresenta Silva (2011), pois o profissional precisa estar preparado para liderar e saber conviver em seu local de trabalho criando estratégias para delegar funções para cada pessoa da equipe de trabalho na tentativa de não sobrecarregar os integrantes da EaD.

Silva (2011, p.31) afirma que “(...) o gestor é possuidor de diferentes atribuições com responsabilidade de incentivador e mediador dos processos. (...)”, confirmando a necessidade do gestor de TI possuir características de liderança e que saiba como utilizá-

las diminuindo a rotatividade de pessoas na EaD de modo a explorar e aumentar a criatividade da equipe.

Estas reflexões partem de leituras como o texto de Silva (2011) e de uma experiência pessoal vivenciada diariamente, pois o que se observa é a diversidade de componentes envolvido no processo de ensino da EaD que engloba por exemplo estudantes, professores (coordenadores, formadores e tutores), profissionais de TI, suportes administrativos e técnicos como apresenta Casagrande (2008) e Silva (2011).

Como há uma diversidade de profissionais envolvidos na EaD pode-se observar a dificuldade em completar os projetos nos prazos, dificuldade que sobrecarrega alguns profissionais ao final do processo, pois dentro da EaD existem processos a serem seguidos que afetam diretamente os clientes finais, os alunos, atingindo e desgastando os profissionais atuantes neste processo.

Assim estas reflexões buscam discutir melhorias para EaD, pois é uma modalidade de ensino inovadora e que está em constante construção, mas que necessita ser melhor gerenciada. Surge assim a necessidade de saber quais as melhores maneiras de um gestor de TI desenvolver a liderança de modo a conciliar as diferenças em meio a diversidade de profissionais e pensamentos dentro da EaD.

Os dados deste estudo foram levantados mediante a pesquisa exploratória e descritiva, onde foi realizada uma investigação bibliográfica, a fim de buscar respostas as inquietações vivenciadas e ainda pouco abordada no meio acadêmico, de modo a evidenciar a relação entre o gestor de TI que atua na EaD e a liderança e se existe um melhor estilo de liderança para lidar com os colaboradores que atuam na EaD.

2. Educação a Distância

A Educação a Distância é uma modalidade de ensino que trouxe uma diferente forma de estudar sem os métodos tradicionais de estudo, que eram quadro negro ou lousa branca, com giz ou canetão de escrever, onde normalmente os alunos permaneciam em uma sala de aula sentados geralmente de quatro a cinco horas.

A partir do estudo bibliográfico proposto é possível observar que apesar do método tradicional estar perdendo espaço para o ensino a distância o segundo não veio para substituir o primeiro, mas para complementá-lo e alcançar as pessoas que moram em diferentes locais possibilitando o acesso ao conhecimento a diversos perfis de alunos.

De acordo com Alves (2005), com os incentivos propostos pelo Estado traçados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o ensino superior recebe cada vez mais um número de alunos de diversas formações que buscam qualificação. O mercado de trabalho necessita cada vez mais de pessoas especializadas e um ensino de qualidade.

Mas para que o estudante no final do processo tenha um ensino de qualidade, como apresenta Alves (2005), é necessário que seus gestores estejam aptos a conduzir as mudanças na estrutura, no comportamento das pessoas, se necessário na cultura e nos processos, gerenciando possíveis dificuldades por meio de alternativas e soluções com a interação da equipe.

Segundo Casagrande (2008) e Buttignon, Garcia, Silva (2002) a EaD diminui as barreiras de tempo espaço, sendo visualizada como um meio de ensino onde as pessoas terão acesso no momento que necessitarem, sem precisar sair de casa. E para manter uma boa qualidade de ensino com um custo acessível é necessário ter equipamentos sempre atualizados, pessoas capacitadas para trabalharem com estes equipamentos e

gestores capazes de liderar tanto as tecnologias inseridas no processo quanto principalmente as pessoas que fazem o processo funcionar.

Para Alves (2005, p.27) as instituições de ensino superior, em especial a EaD, geram e disseminam conhecimento sendo necessário privilegiar as necessidades dos alunos, mas para que o aluno tenha a atenção necessária é preciso que todos que participam do processo de ensino.

Existem estudiosos que trazem reflexões acerca da EaD, Casagrande (2008) e Silva (2011) são uns destes, que em suas pesquisas elencam componentes presentes em uma EaD, alguns destes podendo ser diferenciados conforme a instituição de ensino ou com classificações diferenciadas, porém com funções semelhantes:

- Estudante: é o cliente central que deve receber todo o apoio necessário para que se sinta motivado a aprender;
- Professor formador ou conteudista: é ele quem facilitara o processo de ensino ao estudante, na produção do conteúdo, apesar de ter pouco contato com ele;
- Tutor presencial (facilitador): aquele responsável pelo polo e tenta aproximar aluno do professor;
- Tutor a distância (monitor): é quem deve estar mais próximo ao professor, ter um adequado conhecimento do conteúdo didático, pois é ele quem esclarece as indagações dos alunos sobre os assuntos abordados;
- Diagramador: responsável por dar suporte ao material didático, convertendo arquivos de vários formatos para o formato padrão do sistema e auxiliando na edição do conteúdo e a disponibilização *online*;
- Suporte técnico: atua na manutenção da parte TI da EaD;
- Suporte administrativo: atua na parte de recursos humanos, notas, materiais didático.
- Administradores: responsáveis pela gestão do ensino a distância, dispõe equipamentos, formatos, padrões, políticas e diretrizes gerais, contratação de pessoal, defini prioridades e cursos.

Como se pode observar a EaD contempla uma equipe com vários componentes cada qual com sua função e um único objetivo que é o de levar o melhor ensino a distância ao aluno que está do outro lado do computador. Para que o aluno tenha um ensino motivador é necessário que os administradores que aqui será chamado de gestor de TI saibam como conduzir a sua equipe.

3. Gestor de Tecnologia da Informação na EaD

A tecnologia da informação-TI é uma área de conhecimento recente, e também o gestor de TI que surge da necessidade de um profissional para gerir esta área como esclarecem Oliveira (2007) e Antonelli (2011). Pode-se observar que nem sempre existiu o gestor de TI nas organizações, nas décadas de 1960 e 1970 existia o que se chamava de CPD (Centro de Processamento de Dados) com uma tecnologia com foco no acesso a dados como estoque, faturamento, finanças, dando um suporte as tarefas operacionais.

Porém com o passar dos anos as organizações começam a observar o potencial da informação na gestão dos negócios o que conduziu posteriormente a um departamento estratégico na organização com a necessidade de uma pessoa com conhecimentos em administração e TI a fim alcançar os objetivos e metas da organização captando todos os

dados fornecidos pela organização e transformando-os em informações para serem utilizadas estrategicamente.

O Gestor de TI como qualquer administrador além de responsável pela parte do planejamento estratégico das informações que percorrem os diferentes setores da organização é responsável pelas pessoas envolvidas no processo devendo além de planejar, organizar, controlar, também exercer a liderança que está intimamente ligada com a direção como se observa na concepção a seguir:

Como todo administrador, o gestor de TI deve exercer as atividades de planejamento, organização, liderança e controle, além de desenvolver as habilidades requeridas. Enfrentando com dedicação as dificuldades e promovendo o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2007, p.34).

Pode-se observar que é em vão investimentos de alto custo em tecnologia da informação se não dispor de pessoas capacitadas para gerir e utilizar esta tecnologia, pois o elemento humano é o elo entre os componentes da TI e a organização é formada por um conjunto de atividades informatizadas, ou não, conduzida por pessoas sendo necessário um gestor para conduzir os objetivos organizacionais como se constata na seguinte fala:

Contrapondo a corrente de pesquisas com foco em software, hardware e processos, Rezende e Abreu (2000) argumentam sobre a necessidade da inclusão do elemento humano (peopleware) como componente da TI. Na visão dos autores, o ser humano é um dos responsáveis pela integração das ferramentas da TI. Nesse sentido, para Pereira (2003), sem a interferência humana a TI não teria funcionalidade e utilidade (ANTONELLI, 2011, p.6).

É possível afirmar, segundo Sacilotti (2011), que é necessário elaborar estudos que busquem adequar a tecnologia ideal ao porte da organização com um investimento suficiente para extrair o máximo de informação e conhecimento a fim de atingir os objetivos organizacionais.

O Gestor de TI na EaD é de fundamental importância, pois toda organização por influência da revolução industrial segue as quatro funções ou processos do processo administrativo estudado desde a administração científica até os dias atuais e o gestor (administrador) de TI é a pessoa mais indicada por conhecer os quatro pilares da administração como se verifica:

Compreendemos que as raízes da gestão educacional e, especificamente, a gestão da Educação a Distância, fincam-se na teoria geral da administração consolidada no século XX. Todos os tipos principais de decisões (planejar, organizar, dirigir e controlar) e de recursos (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) estão claramente presentes na gestão da educação em geral e, particularmente, na gestão da EaD (Belloni, 2001; Mill, 2002, 2006; MILL, BRITO, SILVA, ALMEIDA, 2013, p.5).

Como se vê na fala de Mill, Brito, Silva, Almeida (2013) o gestor de TI na Educação a Distância não é diferente de um administrador de empresas, segue a mesma linha de raciocínio, na busca dos melhores resultados empregando conhecimentos da área da Administração, mas deve-se ter um cuidado especial ao aplicar os fundamentos da administração na gerência da educação para que esta não seja confundida como um processo produtivo.

O gestor de TI deve tentar ser humanista e bem pouco mecanicista para gerir os recursos disponíveis para o funcionamento da EaD que inclui os equipamentos, programas para computadores e principalmente as pessoas que irão trabalhar com todos os recursos disponíveis e é sob esse aspecto que o gerente de TI deve saber como dirigir e coordenar os seus subordinados para que atinja os objetivos organizacionais.

4. Características e estilos de liderança

Nas concepções de Castiglia (2013) e Damião (2013) liderar é o potencial que uma pessoa tem em influenciar outra ou um grupo para compartilhar as mesmas aspirações os mesmos objetivos dando um senso de direção. A liderança ocorre quando o líder influencia as pessoas de modo a oferecer tudo de si na consecução de seus desejos e conquistas o que favorece a organização a conquistar seus objetivos e metas.

Estudar liderança vem de longa data, como explica Damião (2013) quando diz que o ser humano tem interesse pela natureza da liderança comparando líderes de não líderes, existem características de um para o outro, além disso, pode-se observar que:

Esses problemas de liderança foram enfrentados pelos egípcios na construção das pirâmides, por Alexandre na construção de seu Império e pelos gregos na guerra contra os troianos. Até na República de Platão têm-se vestígios da preocupação que os filósofos tinham em treinar os líderes políticos (GUARESCHI; SCARIOT; PAULATA, 2007, p. 68).

Ainda na concepção de Guareschi; Scariot; Paulata (2007), em qualquer organização que exista, surge a necessidade da liderança para que os objetivos e metas proposto pelo grupo sejam alcançadas, por esse motivo é um tema a muito tempo estudado tanto no cenário acadêmico como empresarial. Muitos estudos são voltados para o tema liderança, para aperfeiçoar este recurso que é muito usado para se alcançar objetivos sociais, políticos, econômicos, ambientais e culturais nas organizações.

Estudos sobre liderança indicam uma direção por onde é preciso ir para se alcançar os objetivos esperados pela organização, a partir de uma liderança eficaz é possível conseguir que as pessoas ofereçam tudo de si para ajudar na realização dos objetivos esperados. Em qualquer grupo que exista, a liderança é necessário, para que os objetivos e metas propostos pelos membros sejam alcançados conforme Chiavenato (2003).

O maior desafio do líder é exercer uma liderança eficaz e que respeite as diferenças de liderado. A liderança nunca será exercida da mesma maneira e no mesmo nível de eficácia por gestores (administradores) diferentes ou em diferentes organizações. A liderança eficaz, além de outros fatores, depende do tipo de liderança e do estilo do líder. Sant'anna (2008) estabelece 06 tipos de liderança como apresenta o quadro 01.

Quadro 01 – Características do líder

TIPOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
Liderança autoritária	O líder determina as tarefas a serem realizadas, onde se deixa subentendido a submissão das pessoas. Tem se ai um líder ditador, soberano, o que provoca medo, hostilidade por parte dos subordinados.
Liderança indecisa	O líder não assume responsabilidades, deixa as coisas na incerteza, torna-se assim, desorganizado o que gera insegurança nas pessoas, gerando atritos e os liderados ficam sem saber aonde se quer chegar.
Liderança democrática	O líder ouve seus subordinados, encoraja e indica o rumo a seguir, ouve e respeita as opiniões do grupo, existe a impessoalidade e neste caso é objetivo nas criticas.
Liderança situacional	O líder é aquele que age conforme as realidades organizacionais, da diversidade das pessoas e das características dos liderados. O estilo de liderança pode variar em diferentes situações.
Liderança liberal	O grupo de liderados recebe total liberdade para traçar os objetivos e executar o planejado.
Liderança emergente	O líder é aquele que assumi o comando por possui mais atributos e destreza para guiar o grupo aos objetivos, indo além do que se espera dos líderes tradicionais.

Fonte: SANT'ANNA, 2008 (adaptado pelo autor)

Os tipos de liderança propostos por Sant'anna (2008) não são os únicos. Outros autores desenvolveram outros tipos, porém, o que se percebe é que há certas semelhanças entre esses tipos. A seguir, no quadro 02 temos os quatro tipos de liderança estabelecidos por Longaray e Giesta (1999).

Quadro 02 – Características do líder

TIPOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
Liderança apoiadora	O líder porta-se de forma a preocupar-se com seus subordinados e tratá-los com igualdade, apoiando-os no desenvolvimento de suas atividades e decisões.
Liderança diretiva	O líder é direto e objetivo ao dizer qual o objetivo a se alcançar e por quais caminhos se deseja ir, permitindo maior segurança e determinação ao grupo.
Liderança participativa	O líder dá abertura aos seus subordinados para opinar e dar sugestões e há participação na tomada de decisões
Liderança orientada	O líder preocupa-se em orientar quanto aos objetivos e resultados desafiadores, se preocupa também com a execução do trabalho, alta qualidade e com as melhorias contínuas.

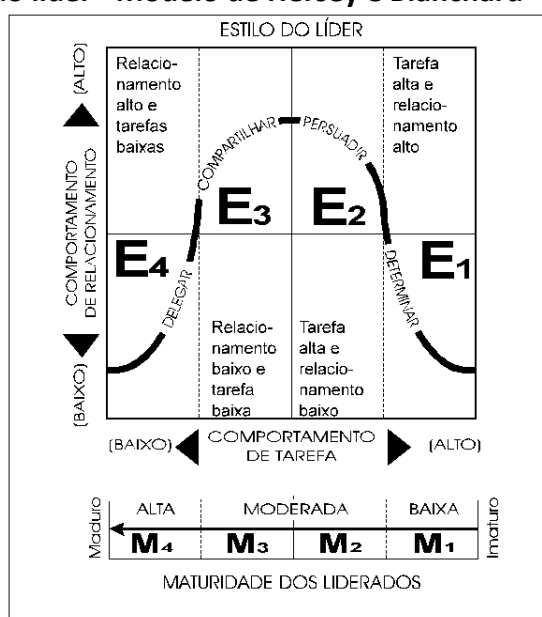
Fonte: LONGARAY E GIESTA, 1999:7 (adaptado pelo autor).

O estilo de liderança é uma questão de atitude do líder, porém, é uma questão de traços de liderança e até de personalidade. Assim como as pessoas reagem as atitudes do líder, o líder também reage às atitudes das pessoas, desenvolvendo um estilo de lide-

rança próprio. Estabelecer qual estilo realmente é o mais apropriado, não seria tanto eficaz, uma vez que a liderança pode ser situacional. Não é fácil se definir uma liderança ideal para atuar dentro da organização, pois um estilo pode ser adequado em determinada situação e em outra não.

O que se observa nos estudos bibliográficos realizados por autores como Silva e Kovaleski (2006), o estilo de liderança que melhor se adapta para lidar com a diversidade na organização empresarial é a liderança situacional de acordo com a maturidade dos liderados, como apresenta a figura 01 onde “M” é de maturidade dos liderados e “E” estilo do líder conforme o grau de maturidade dos liderados.

Figura 01 – Estilo do líder - Modelo de Hersey e Blanchard



Fonte: QUEIROZ, 1996.

Segundo o modelo de Hersey e Blanchard enumeram-se quatro tipos de maturidade dos liderados:

- M1 (Baixa maturidade): a pessoa tem baixa capacidade para realizar as tarefas e tem baixa motivação;
- M2 (Maturidade baixa a moderada): a pessoa possui baixa capacidade, mas é motivada para realizar as tarefas;
- M3 (Maturidade moderada a alta): a pessoa possui alta capacidade, mas baixa motivação em assumir responsabilidades;
- M4 (Maturidade alta): A pessoa possui alta capacidade, alta motivação e disposição em assumir responsabilidade na execução de tarefas.

Segundo o modelo de Hersey e Blanchard conforme a maturidade dos liderados, o líder pode se portar de quatro estilos diferentes de liderança:

- E1 (Determina/dirigi): esse estilo é para os liderados que possuem baixa capacidade e nem vontade em assumir responsabilidade;
- E2 (Persuadir/guiar): as pessoas possuem pouca capacidade, mas são motivadas na execução das tarefas. O líder procura entusiasmar o liderado;
- E3 (Apoiar/participar): neste estágio o liderado tem capacidade, mas às vezes não é motivado a realizar as tarefas, às vezes por insegurança ou falta de confiança em si mesmo;

- E4 (Delegar): neste nível de maturidade os liderados são motivados e com capacidade para assumir responsabilidades. Embora ainda seja o líder a dar a última voz de comando.

Para Silva e Kovaleski (2006), o estilo de maturidade do trabalho está relacionado ao conhecimento e capacidade técnica que a pessoa tem em fazer tarefas, e não com sua personalidade. É quando a pessoa não precisa ser direcionada por outra para realizar o trabalho a ser executado. E a maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação que a pessoa tem em realizar as tarefas.

Neste contexto, a pessoa é responsável, confia em si mesma não necessita de motivo ou razão para realizar o trabalho a ser executado. Porém, para que o líder consiga amenizar os conflitos oriundos da diversidade que existe na organização, é necessário que ele possua características sociais que lhe permitam a habilidade de liderar. Dentre várias características que o líder possui, Pereira *et al.* (2008) destaca algumas delas presente nos líderes de sucesso:

Empenho: se apresenta de forma espontânea para realizar as tarefas e os desafios do dia-a-dia;

- Automotivação: desejo de liderar, é auto realizado como líder;
- Responsabilidade: escolha das ações mais apropriadas dependendo da situação é integro no que se faz no que se fala e no que promete;

- Autoconfiança: confiante no que faz audacioso, gosta de correr riscos ao invés de permanecer nas áreas de conforto, prefere seguir novos horizontes rumo ao desconhecido;

- É otimista: sempre em busca de novas soluções para as dificuldades que aparecem, sempre de aparência alegre, de bom humor, agradável, feliz, é esperançoso;

- Flexibilidade: capacidade de se adaptar às mudanças, procura soluções que estejam em senso comum onde todos cedem e recebem um pouco.

- Honesto, Sincero: nas ações, nos pensamentos agindo de maneira íntegra. Confia e respeita seus dirigentes e subordinados;

- Ética: respeita um conjunto de valores definidas pela organização. O líder ético respeita a natureza das pessoas, as limitações, a diversidade e os valores das pessoas.

Estabelecer as características desejadas de um líder, para o gestor de TI, lidar com as diferenças na EaD é uma tarefa que pode trazer bons resultados frente aos desafios do desenvolvimento nesta modalidade de ensino, o que se deseja é que o gestor de TI, independente de seu estilo de liderança trate os liderados com dignidade e respeito.

5. Considerações Finais

Durante estas reflexões sobre a liderança na EaD e o gestor de TI pode se observar a importância da liderança e os diversos estilos de liderar, a busca por respostas a respeito do problema apresentado neste estudo, possibilitou a coleta de alguns conceitos de EaD, gestor de TI e liderança. O que se destaca é a relação entre estes conceitos de modo a colaborar na gestão da EaD.

Quanto a EaD pode-se observar que é uma modalidade de ensino recente e que cresce rapidamente com um custo menos elevado que a modalidade de ensino presencial e com um alcance maior de pessoas interessadas em aumentar seus conhecimentos acadêmicos, pois ela chega aos estudantes através da *internet*.

Mas para que a EaD seja produtiva é necessário que tenha um gestor de TI com conhecimentos em liderança na qual grande parte dos autores pesquisados são unânimes em afirmar que a função do líder é desenvolver uma liderança eficaz na organização para se evitar os conflitos gerados pela diversidade de profissionais e buscar melhorar o ambiente organizacional através de uma cultura na qual permita gerenciar as semelhanças e diferenças das pessoas que participam da organização.

Assim, ainda que a diversidade de profissionais traga benefícios à EaD, é necessário um gestor TI com a capacidade de envolver as pessoas para participarem unidas, de modo a ajudarem à EaD no alcance de seus objetivos. O gestor é o indivíduo responsável pela organização e orientação das pessoas, cabe a ele ter uma conduta ética e humana para lidar com as diferentes pessoas sob sua liderança no ambiente organizacional.

A liderança exercida pelo gestor de TI deve ser equilibrada, como afirma Silva, (2011) pois quando ele concede muita liberdade aos colaboradores poderá ser prejudicial ao andamento dos processos e quando o gestor atua com atos que podem ser considerados agressivos e impositivos pelos colaboradores da EaD, pode motivar a insatisfação e a rejeição deles, causando morosidade e travando os processos na instituição, como afirma.

Diante da importância da liderança, concorda-se com Silva e Kovaleski (2006), que o modelo de Hersey e Blanchard é o modelo de liderança mais indicado para se lidar com a diversidade de colaboradores presente na EaD, pois em cada situação ou circunstância o líder deve atuar da melhor maneira que lhe for conveniente diante de seus liderados e dos conflitos presentes na EaD.

Porém o líder deve exercer uma liderança focada na gestão de pessoas com o propósito de humanizar a organização, liderar de maneira justa seus subordinados, para assim obter resultados positivos à organização. Por fim, este estudo é de grande relevância pessoal e acredita-se também que pode contribuir com alguns caminhos para algumas reflexões iniciais, de modo a ampliar a visão e a busca de melhorar a gestão das EaDs que se ampliam a cada dia.

Referências

ALVES, Claudia Fontes Magalhães. **Gestão da Tecnologia da Informação nas Instituições de Ensino Superior** http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=23 acesso em 19 Ago. de 2013.

ANTONELLI, Ricardo Adriano. **Percepções dos Profissionais de Contabilidade Paranaenses Quanto ao uso da Tecnologia da Informação nas Atividades Individuais** <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D060.pdf> Acesso em: 09 de Set. de 2013.

BUTTIGNON, Karina; GARCIA, Rosilene Pereira César; SILVA, Marcelo Heleodoro da. **Uma Reflexão sobre o Ensino a Distância, via Internet, no Brasil**. Disponível em: <http://www.feg.unesp.br/ceie/Monografias-Texto/CEIE0204.pdf> Acesso em 22 de Ago. de 2013.

CASAGRANDE, Lucas. **Educação nas modalidades presencial e a distância: um estudo comparativo das percepções de estudantes de cursos do nível de especialização na ea/ufrgs**. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gpnavi/artigos/lucas_dissertacao.pdf Acesso em 21 de Ago. de 2013.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e a Comunicação Interpessoal Nas Organizações**. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf Acesso em: 23 de Set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora, Liderança, p. 1-82, 2013. Disponível em: www.anhanguera.com. Acesso em: 1 fev. 2013.

GUARESCHI, Enio, PAULATA, Thaís, SCARIOT, Taísa. **Liderança: diferencial imprescindível nos tempos atuais**. Secretariado Executivo em Revist@, n. 3 Disponível em: www.upf.br/secretariado/download/revista2007.pdf#page=66 Acesso em: 21 Set. 2013.

LONGARAY, André Andrade, GUESTA, Lílian Caporlândia. **Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0106.PDF. Acesso em: 25 de Set. de 2013.

MILL, Daniel; BRITO Nara D.; SILVA Aparecida Ribeiro da; ALMEIDA Leandro Fagner. **Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD**. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf Acesso em: 18 de Set. 2013.

OLIVEIRA, Paulo Marcelo Alencar de. **Gestão da Tecnologia de Informação Análise da Contribuição da Norma Iso 20.000 na Qualidade da Gestão dos Serviços de Tecnologia da Informação**. Disponível em: http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-computacao/monografia_paulo_marcelo.pdf Acesso em: 16 de set. de 2013.

PEREIRA, Maurício Fernandes, SILIPRANDI, Elizângela Marcelo, GARCIA, Janaína Renata, RIBEIRO, Mariluce Lemos Guerra. **Liderança: a Produção Científica da Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35774> Acesso em: 13 de Set. 2013.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais Para a Qualidade Sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/cap3/capitulo3.htm> Acesso em: 25 de Set. 2013.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/> Acesso em: 20 Set. 2013.

SILVA, Rosália Santana. **As formas de organização para a gestão da Educação a Distância em instituições públicas do município de Anápolis**. Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br/files/images/curso/mestrado.mstma/2011/ros%C3%A1lia%20santana%20-%20as%20formas%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 16 de Out. 2013.