



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LENIO GNECCO JÚNIOR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD:  
Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da  
UFSC**

**FLORIANÓPOLIS  
2012**



**LENIO GNECCO JÚNIOR**

**DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD:  
Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da  
UFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade

**FLORIANÓPOLIS  
2012**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gnecco Júnior, Lenio

Desafios na gestão de cursos EaD: [dissertação] : Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da UFSC / Lenio Gnecco Júnior ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2012.

292 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. EaD na UFSC. 3. Gestão de cursos. 4. Desafios. 5. Percepção dos atores. I. Lopez Dalmau, Marcos Baptista. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**LENIO GNECCO JÚNIOR**

**DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD:**

**Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da UFSC**

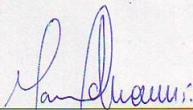
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre” em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de Junho de 2012

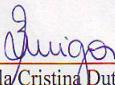


Prof.ª Eloise Helena Livramento-Delagnello Dr.ª.  
Coordenadora do CPGA

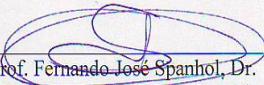
**Banca Examinadora:**



Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Carla/Cristina Dutra Búriago, Dr.ª.  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Fernando José Spanhol, Dr.  
Universidade Estadual do Tocantins



“A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsias e desafios.

É melhor tentar e falhar, que preocupar-se em ver a vida passar; é melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, que em conformidade viver”.

*Martin Luther King*



## RESUMO

GNECCO JÚNIOR. Lenio. **DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD**: um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da UFSC. 292f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Este trabalho tem como objetivo analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância (EaD) em instituições públicas brasileiras, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade de ensino no contexto da educação superior. Os principais desafios na gestão, estabelecidos *à priori*, com base no marco regulatório (dimensões organização institucional, corpo social, infraestrutura física e tecnológica e requisitos legais) e em Penterich (2009), foram analisados por todos os atores envolvidos nesse sistema (instituição, pólos de apoio presenciais, coordenador de curso, professor, tutor, aluno e equipe de suporte técnico-administrativo), visando obter a percepção dos mesmos sobre essa questão. Quanto à metodologia, este trabalho é de natureza quali-quantitativa, do tipo exploratório-descritiva e com delineamento desenvolvido a partir de pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso em uma instituição pública sobre o tema em questão, utilizando também a revisão sistemática como método de pesquisa bibliográfica na fase exploratória, considerando as etapas previstas no Manual Cochrane (planejamento, execução e apresentação/divulgação). As principais conclusões destacam que as dimensões de gestão foram validadas pela maioria dos atores, que acrescentaram mais três: gestão do conhecimento, gestão para a excelência e gestão da evasão escolar, totalizando 14 desafios na gestão de cursos a distância na percepção dos atores envolvidos. A importância percebida em relação aos desafios na gestão ocorreu de forma diferente por cada grupo de ator e os limites e potencialidades passam pela compreensão do papel de cada ator na composição desse sistema, na integração entre os mesmos e na busca pela excelência em gestão de cursos a distância.

**Palavras-chave:** EaD. Gestão de cursos Desafios. UFSC.. Percepção dos atores.



## ABSTRACT

GNECCO JÚNIOR. Lenio. **Challenges in the Management of distance education courses**: a case study in the Administration distance course at UFSC. 292p. 2012. Dissertation (Master in Business Administration) – postgraduate Program in business administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.

This Master's Dissertation is intended to analyze which are the main challenges facing the administration of Distance Management Courses (DE) at Brazilian public institutions, aiming at identifying the management potentialities and limits for that education mode in the context of higher education. The main management challenges, established a priori, based on the regulatory framework (dimensions: institutional organization, society, physical and institutional infrastructure, and legal requirements) and on Penterich (2009), have been analyzed by all the actors involved in that system (institution, presence support poles, course coordinator, professor, tutor, student, and technical-administrative support team), aiming at enabling them to obtain a broad perception of that issue. As far as methodology is concerned, this paper is of *qual-quantitative* nature, of the exploratory-descriptive type and with outlining developed from documental and bibliographic research and case study at a public institution on the subject in question, also using systematic review as a bibliographic research method at the exploratory phase, considering the stages foreseen in the Cochrane Manual (planning, execution and presentation/divulgation). The main conclusions emphasize that the management dimensions have been validated by most actors, who added three additional ones: knowledge management, management for excellence and school dropout management, totalizing 14 distance course management challenges in the perception of the actors involved. The importance perceived in relation to the challenges of DE course management occurred in a different way for each actor group, and the limits and potentialities are varied, passing through the understanding of the role of each actor in the composition of that system, through the integration of same and through the quest for excellence in distance course management.

**Keywords:** Distance Education. Management courses. UFSC. Challenges. Perception of actors.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA.....	81
Figura 2 - Visão da gestão por processos da execução de cursos em EaD.....	89
Figura 3 – Elementos que permeiam a pesquisa. ....	106
Figura 4 – Base de dados da CAPES .....	130
Figura 5 – Tela 02 da base de dados da CAPES .....	131
Figura 6 – Tela resumo da base de dados da CAPES.....	131
Figura 7 – Tela inicial da pesquisa “Desafios na gestão de cursos EaD”	152
Figura 8 – Estrutura da pesquisa “Desafios na gestão de cursos EaD” ..	153
Figura 9 – Cenário do programa EaD-UFSC .....	161
Figura 10– Estrutura Organizacional do Núcleo UAB-UFSC .....	162
Figura 11 – Organograma dos cursos de Administração (PP1 e PP2) ...	170
Figura 12 - Organograma dos cursos de Administração (PNAP I e PNAP II).....	171
Figura 13 – Tela 01 da etapa “Finalizar” do questionário.....	211
Figura 14 – Tela 02 da etapa “Finalizar” do questionário.....	212
Figura 15 – Elementos que permearam a pesquisa – Considerações finais .....	240
Figura 16 - Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEPG.....	242



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução histórica da EaD.....	109
Gráfico 2 – Autores que mais publicaram sobre EaD.....	111
Gráfico 3 – EaD por Área de conhecimento.....	112
Gráfico 4 – EaD por Tipo de publicação.....	113
Gráfico 5 – Instituições que mais publicaram sobre EaD.....	114
Gráfico 6 – Países que mais publicaram em EaD.....	115
Gráfico 7 – Artigos sobre gestão de cursos em EaD.....	119
Gráfico 8 – Países que mais publicaram em gestão de cursos EaD.....	120
Gráfico 9 – Gestão de cursos EaD por Área de conhecimento.....	121
Gráfico 10 – Evolução das publicações sobre EaD (1987-2010).....	132
Gráfico 11 – EaD por Tipo de trabalho científico (1987-2010).....	133
Gráfico 12 – Instituições que mais publicaram em EaD.....	135
Gráfico 13 – EaD por Área de conhecimento.....	135
Gráfico 14 – Evolução histórica de trabalhos sobre gestão de cursos a distância.....	137
Gráfico 15 – Gestão de cursos EaD por Tipo de publicação.....	139
Gráfico 16 – Gestão de cursos EaD por Campo de conhecimento.....	139
Gráfico 17 – Instituições que mais publicaram sobre gestão de cursos EaD.....	140
Gráfico 18 – Identificação dos atores.....	174
Gráfico 19 – Perfil Idade dos atores.....	175
Gráfico 20 – Perfil Gênero dos atores.....	176
Gráfico 21 – Perfil Estado Civil dos atores.....	177
Gráfico 22 – Perfil Escolaridade dos atores.....	177
Gráfico 23 – Perfil Tempo de atuação com EaD.....	178
Gráfico 24 – Percepção dos alunos sobre os desafios na gestão de cursos EaD.....	180
Gráfico 25 – Percepção dos professores sobre os desafios na gestão de cursos EaD.....	181
Gráfico 26 – Percepção dos tutores presenciais sobre os desafios na gestão de cursos EaD.....	182

Gráfico 27 – Percepção dos tutores a distância sobre os desafios na gestão de cursos EaD .....	183
Gráfico 28 – Percepção dos coordenadores de pólo sobre os desafios na gestão de cursos EaD. ....	184
Gráfico 29 – Percepção dos coordenadores de curso sobre os desafios na gestão de cursos EaD.....	185
Gráfico 30 – Percepção da equipe de apoio técnico-administrativo sobre os desafios na gestão de cursos EaD.....	186
Gráfico 31 – Percepção dos representante da UFSC sobre os desafios na gestão de cursos EaD. ....	187
Gráfico 32 – Percepção dos atores quanto à existência (ou não) de outros desafios na gestão de cursos EaD.....	204
Gráfico 33 – Lista de outros desafios na gestão de cursos a distância na percepção dos atores envolvidos.....	205
Gráfico 34 – Questões do REFEaD que mais influenciam positivamente a gestão de cursos EaD na percepção dos atores envolvidos .....	207
Gráfico 35 – Ciclo PDCA na percepção dos atores envolvidos.....	208

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre o professor do ensino presencial e o professor da EaD.....	46
Quadro 2 – Recursos Humanos nos pólos.....	58
Quadro 3 – Evolução da legislação da EaD no Brasil.....	70
Quadro 4 - Mobiliário e equipamentos mínimos de um Pólo UAB.....	76
Quadro 5 – Modelo de Gestão de EaD.....	85
Quadro 6 – Instrumento de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD.....	94
Quadro 7 – Instrumento de Autorização de Curso na modalidade EaD...95	
Quadro 8 – Dimensões de gestão.....	98
Quadro 9 – Competências deduzidas da Dimensão 1 – Organização Institucional.....	100
Quadro 10 – Competências deduzidas da Dimensão 2 – Corpo Social..102	
Quadro 11 – Competências deduzidas da Dimensão 3 – Instalações Físicas.....	103
Quadro 12 – Competências deduzidas da Dimensão 4 – Requisitos Legais.....	105
Quadro 13 – Trabalhos científicos mais citados na literatura internacional.....	116
Quadro 14 – Trabalhos mais citados sobre gestão de cursos EaD .....	122
Quadro 14A – Trabalhos mais relevantes na literatura internacional sobre EaD.....	126
Quadro 15 – Resumo da metodologia da pesquisa.....	146
Quadro 16 – Categorias de análise (Dimensões) e variáveis (Desafios na gestão).....	148
Quadro 17 – Atores e responsabilidades na EaD do curso de Administração da UFSC.....	168
Quadro 18 – Pólos de apoio presenciais dos cursos de Administração da UFSC/UAB .....	171
Quadro 19 – Pólos de apoio presenciais dos cursos de Administração Piloto 1 e 2 em SC.....	172
Quadro 20 – Pólos de apoio presenciais dos cursos PNAP 1 e 2 da UFSC/UAB .....	172

Quadro 21– Perfil genérico dos atores de EaD .....	178
Quadro 22 – Desafios na gestão de cursos a distância estabelecidos à <i>priori</i> .....	179
Quadro 23 – Desafios na gestão de cursos mais relevantes na percepção dos atores .....	188
Quadro 24 – Desdobramento do Desafio 1: Gestão da Avaliação Institucional para EaD e Aproximação com o mercado de trabalho. ....	190
Quadro 25 – Itens mais relevantes no Desafio 01 .....	190
Quadro 26 – Desdobramento do Desafio 2: Gestão do planejamento, produção e distribuição do material didático. ....	191
Quadro 27 – Itens mais relevantes no Desafio 02.....	191
Quadro 28 – Desdobramento do Desafio 3: Gestão estratégica e da mudança organizacional para a EaD.....	192
Quadro 29 – Itens mais relevantes no Desafio 03 .....	193
Quadro 30 – Desdobramento do Desafio 4: Gestão das TIC’s .....	194
Quadro 31 – Itens mais relevantes no Desafio 04.....	194
Quadro 32 – Desdobramento do Desafio 5: Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional.....	195
Quadro 33 – Itens mais relevantes no Desafio 05.....	195
Quadro 34 – Desdobramento do Desafio 6: Gestão da inovação, novos negócios, produtos para a EaD, cursos e programas com aplicabilidade.....	196
Quadro 35 – Itens mais relevantes no Desafio 6.....	197
Quadro 36 – Desdobramento do Desafio 7: Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares. ....	198
Quadro 37 – Itens mais relevantes no Desafio 7.....	198
Quadro 38 – Desdobramento do Desafio 8: Gestão da infraestrutura e serviços .....	199
Quadro 39 – Itens mais relevantes no Desafio 8.....	200
Quadro 40 – Desdobramento do Desafio 9: Gestão da logística de atendimento ao aluno. ....	200
Quadro 41 – Itens mais relevantes no Desafio 9.....	201
Quadro 42 – Desdobramento do Desafio 10: Gestão das parcerias .....	202
Quadro 43 – Itens mais relevantes no Desafio 10.....	202
Quadro 44 – Desdobramento do Desafio 11: Gestão dos programas de capacitação e formação. ....	203

Quadro 45 – Itens mais relevantes no Desafio 11 .....	204
Quadro 46 – Questões do REFEaD.....	207
Quadro 47 – Combinações do Ciclo PDCA.....	209
Quadro 48 – Escolhas dos atores dentre as combinações do ciclo PDCA.....	209
Quadro 49 – Desafios na gestão de cursos EaD e itens mais relevantes desdobrados.....	235
Quadro 50 – Terminologia de EaD. ....	269
Quadro 51 – Terminologia da EaD. ....	270
Quadro 52 – Sistema de atividades do tutor.....	279
Quadro 53 – Quadro-resumo da pesquisa. ....	281



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância  
ABRAED – Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância  
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CONAES – Conselho Nacional de Avaliação da Educação Superior  
CPA – Comissão Própria de Avaliação  
EaD – Educação a Distância  
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes  
IES – Instituições de Ensino Superior  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
GESPÚBLICA – Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
LED – Laboratório de Educação a Distância  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
PDCA – Planejar, Dirigir/Executar, Controlar/Verificar e Agir  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
REFEaD – Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância  
SEED – Secretaria de Educação a Distância  
SERES – Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior  
SCOPUS – Base de Dados Bibliográfica Internacional com Resumos de Trabalhos Científicos  
SESu – Secretaria de Educação Superior  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
TIC's – Tecnologias de Informática e Telecomunicações  
UAB – Universidade Aberta do Brasil  
UFC – Universidade Federal do Ceará  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia  
USP – Universidade de São Paulo

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural  
Organization

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	27
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	32
1.3 OBJETIVO GERAL .....	35
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	35
1.5 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	35
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	37
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>39</b>
2.1 EaD - CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	39
2.2 REFLEXÃO SOBRE DEMOCRACIA E AUTONOMIA DA EaD..	42
2.3 ATORES ENVOLVIDOS NO SISTEMA DE EaD .....	44
<b>2.3.1 Professor</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.2 Aluno</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.3 Tutor</b> .....	<b>54</b>
<b>2.3.4 Equipe de suporte técnico-administrativo</b> .....	<b>58</b>
<b>2.3.5 Pólos presenciais</b> .....	<b>61</b>
<b>2.3.6 Coordenador de pólo</b> .....	<b>63</b>
<b>2.3.7 Coordenador de curso</b> .....	<b>65</b>
<b>2.3.8 Instituições</b> .....	<b>66</b>
<b>2.3.9 Governo (MEC)</b> .....	<b>68</b>
2.3.9.1 Papel do Governo na legislação de EaD.....	70
2.3.9.1.1 <i>A Secretaria de Regulação e Supervisão em Educação a Distância – SERES</i> .....	73
<b>2.3.10 Infraestrutura e tecnologia</b> .....	<b>75</b>
2.4 GESTÃO DE CURSOS EM EaD .....	80
<b>2.4.1 Instrumentos e documentos de gestão segundo critérios do MEC</b> .....	<b>92</b>
2.4.1.1 Referenciais de qualidade para a educação a distância no Brasil – REFEaD .....	92
2.4.1.2 Instrumento de credenciamento institucional para a oferta da modalidade EaD.....	94
2.4.1.3 Instrumento de Autorização de Curso na modalidade EaD.....	95

2.4.1.4 Dimensões e desafios na gestão da EaD .....	97
2.4.1.4.1 <i>Dimensão 1 – Organização institucional</i> .....	100
2.4.1.4.2 <i>Dimensão 2 – Corpo social</i> .....	102
2.4.1.4.3 <i>Dimensão 3 – Instalações físicas</i> .....	103
2.4.1.4.4 <i>Dimensão 4 – Requisitos legais</i> .....	105
2.4.2 Síntese da proposta de trabalho para a pesquisa .....	105
2.5. BIBLIOMETRIA DA EaD .....	107
<b>2.5.1 Base de dados SCOPUS</b> .....	<b>108</b>
<b>2.5.2 Base de dados da CAPES</b> .....	<b>129</b>
2.5.2.1 Descritores: “gestão de cursos a distância” e “gestão de cursos EaD”.....	136
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>141</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	141
3.2 UNIVERSO DO ESTUDO: POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	143
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	144
3.4 QUADRO-RESUMO DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	145
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	147
3.6 DETALHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	149
<b>3.6.1 O questionário</b> .....	<b>150</b>
<b>3.6.2 As entrevistas semi-estruturadas</b> .....	<b>154</b>
<b>4. A PESQUISA</b> .....	<b>157</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFSC .....	157
4.2 A EaD NA UFSC .....	159
<b>4.2.1 Avaliação da EaD na UFSC</b> .....	<b>164</b>
<b>4.2.2 EaD nos cursos de Administração da UFSC</b> .....	<b>165</b>
4.3 OS RESULTADOS DA PESQUISA.....	173
<b>4.3.1 Etapa 01 – “Perfil” dos atores nos cursos de administração a distância da UFSC</b> .....	<b>175</b>
<b>4.3.2 Etapa 02 – “Desafios na gestão de cursos de Administração a distância da UFSC”</b> .....	<b>179</b>
4.3.2.1 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos alunos.....	180
4.3.2.2 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos professores..	181

4.3.2.3 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos tutores presenciais .....	182
4.3.2.4 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos tutores a distância.....	183
4.3.2.5 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos coordenadores de pólo.....	184
4.3.2.6 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos coordenadores de curso .....	185
4.3.2.7 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção da equipe apoio técnico-administrativo.....	186
4.3.2.8 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção representantes da UFSC.....	187
4.3.2.9 Desafios na gestão de cursos EaD mais importantes na percepção dos atores.....	187
<b>4.3.3 Etapa 03 – Relevância e desdobramento dos desafios na gestão de cursos EaD .....</b>	<b>189</b>
4.3.3.1 Desdobramento dos Desafios na gestão de cursos a distância ...	189
4.3.3.1.1 <i>Desafio 1</i> .....	189
4.3.3.1.2 <i>Desafio 2</i> .....	191
4.3.3.1.3 <i>Desafio 3</i> .....	192
4.3.3.1.4 <i>Desafio 4</i> .....	193
4.3.3.1.5 <i>Desafio 5</i> .....	195
4.3.3.1.6 <i>Desafio 6</i> .....	196
4.3.3.1.7 <i>Desafio 7</i> .....	197
4.3.3.1.8 <i>Desafio 8</i> .....	199
4.3.3.1.9 <i>Desafio 9</i> .....	200
4.3.3.1.10 <i>Desafio 10</i> .....	202
4.3.3.1.11 <i>Desafio 11</i> .....	203
4.3.3.1.12 <i>Na percepção dos atores, existe mais algum desafio de gestão de cursos EaD?</i> .....	204
<b>4.3.4 Etapa 4 – “Influência positiva” .....</b>	<b>206</b>
4.3.4.1 Ciclo PDCA.....	208
<b>4.3.5 Etapa 5 “Finalizar” .....</b>	<b>210</b>
<b>4.3.6 Entrevistas semi-estruturadas.....</b>	<b>213</b>

4.3.6.1	Questão 1: existe uma estrutura formal de EaD na IES? Como funciona?.....	214
4.3.6.2	Questão 2: A UFSC (ou coordenação do curso) conhece o documento do MEC “REFEaD” e o utiliza para balizar a gestão de seus cursos na modalidade EaD?. Por que? .....	216
4.3.6.3	Questão 3: Nos cursos de Administração EaD, há preponderância da avaliação presencial dos estudantes em relação às avaliações feitas a distância? Por que?.....	217
4.3.6.4	Quais são as principais dificuldades na operacionalização e gestão de cursos EaD? E como funciona a relação entre os órgãos envolvidos na UAB (UFSC, Governo, Pólos/Municípios etc)?.....	218
4.3.6.5	A UFSC (ou a coordenação do curso) utiliza ou conhece o GESPÚBLICA? .....	225
4.3.6.6	O que o(a) Sr(a) pensa a respeito do presente e do futuro da Educação a Distância na UFSC?! Quais seus limites e potencialidades?228	
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>233</b>
5.1	Considerações finais .....	233
5.2	Recomendações.....	241
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>245</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>257</b>
	ANEXO A: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA E QUESTIONÁRIO.....	258
	ANEXO B – TERMINOLOGIA, VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EaD.....	269
	ANEXO C – QUADRO-RESUMO DA PESQUISA .....	281
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>283</b>
	APÊNDICE A – TELAS DA PESQUISA.....	284

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A diminuição gradativa dos preços das tecnologias de informática e de comunicação (TIC's), a globalização, a facilidade de acesso à informação e a busca pelo conhecimento estão alterando significativamente as relações entre os Governos, as empresas, a comunidade científica, as pessoas, a sociedade e as instituições de modo geral. Estamos vivenciando a “Sociedade do Conhecimento”(SVEIBY, 1998; PROBST *et al*, 2002; NONAKA & TAKEUCHI, 2004; 2008). Com isso, as relações de poder dentro das organizações e entre elas também estão passando por várias modificações.

Nesta sociedade do conhecimento, onde os paradigmas emergem rapidamente, o acesso à tecnologia tem uma variação significativa, desde países e instituições que se encontram em fases iniciais de pesquisas, cooperação e buscas por informação até organizações em que a realidade virtual e a comunicação síncrona já são fatos consumados. As fronteiras do conhecimento transpassaram as barreiras geográficas. Em paralelo a isso, a poucos quilômetros de distância ou, às vezes até no mesmo local, essas realidades coexistem, o que tem provocado competitividade acirrada e constante busca por atualização, aperfeiçoamento de pessoal, desenvolvimento e evolução da tecnologia.

Como uma das consequências deste cenário de alta competitividade, de globalização e do novo paradigma da sociedade do conhecimento, a utilização de novas tecnologias a serviço da educação (Educação a Distância – EaD, por exemplo) proporciona que um número cada vez maior de pessoas nos lugares mais distantes e remotos consiga desenvolver sua empregabilidade, buscar capacitação e compartilhar o conhecimento.

Além disso, com o fortalecimento da EaD, a comunicação (troca de informações e de conhecimentos) com colegas e professores está mais fácil e o estudante tem mais flexibilidade de tempo em relação ao conteúdo e a seqüência do material a ser estudado.

Lèvy (1996, p. 54) descreve que: "as pessoas não são apenas levadas a mudar várias vezes de profissão em sua vida, como também, no interior da mesma profissão, os conhecimentos têm um ciclo de renovação cada vez mais curto". Este fato faz com que a busca permanente pelo conhecimento e pela aprendizagem contínua tornem-se cruciais para a manutenção da empregabilidade. Atrelada a essa questão,

aparece também a necessidade de adaptação à evolução tecnológica e isso tem impactado significativamente a vida das pessoas e da sociedade em diversos aspectos, inclusive afetando os paradigmas econômicos vigentes.

Sobre o tema aprendizagem contínua, Visser (1997, p.435) destaca que:

no mundo de hoje e no de amanhã, a noção de aprender para ganhar a vida, e mesmo aprender para a vida não é mais válida. Aprender não é mais para a vida, aprendizado é vida, aprender é viver e viver é aprender, é tão essencial como comer, independente da condição social e financeira das pessoas.

Visando apoiar a aprendizagem contínua, a tecnologia surge como uma ferramenta fundamental para auxiliar o processo de ensino-aprendizagem, pois pode fornecer os mecanismos e instrumentos necessários para que os alunos sejam capazes de aprender e se desenvolver de acordo com sua capacidade individual e disponibilidade de tempo. Miller (1992) ressalta que os estudantes desse século serão capazes de controlar o tempo, o lugar e o ritmo de estudos. A EaD, nos moldes atuais, é a expressão mais concreta desse fato.

Moore e Kearsley (2007) destacam que a EaD não é uma prática recente no contexto internacional, existindo hoje instituições conceituadas com milhares de alunos à distância em cursos de graduação e pós-graduação que utilizam diversas mídias, tecnologias e estruturas de apoio e suporte. A EaD pode chegar a lugares aonde o ensino convencional não vai, servindo como mais uma alternativa àquelas pessoas que buscam o conhecimento, mas muitas vezes tem grandes dificuldades geográficas ou financeiras de fazê-lo, seja por falta de estrutura ou mesmo de instituições que ofertem cursos nas localidades mais remotas.

Diante desse fato, uma constatação possível de ser feita é que o sistema tradicional de ensino não está mais conseguindo atender adequadamente a demanda por educação no mundo. A escassez dos recursos, a competitividade, o aumento da população, a globalização e a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo na sociedade do conhecimento são alguns dos fatores que fazem com que os alunos precisem permanecer estudando por mais tempo para habilitarem-se a competir no mercado de trabalho, disputando as oportunidades que estão surgindo. E a EaD emerge nesse contexto com os objetivos de tentar

democratizar e interiorizar o ensino superior e facilitar a vida das pessoas.

Nesta pesquisa, democratizar o ensino superior por meio da EaD está relacionada ao acesso e à proposição de Saviani (2003, p. 10), que adota a ideia de cidadania<sup>1</sup>, cumprindo,

[...] ao mesmo tempo uma dupla função: manter a expansão da escola em limites suportáveis pelos interesses dominantes e desenvolver um tipo de ensino adequado a esses interesses. É esse fenômeno que denominei de mecanismo de recomposição da hegemonia da classe dominante.

Barcia (1998) destaca que a Educação a distância é uma alternativa viável para a democratização e melhoria em qualidade e quantidade de atendimento na educação superior do Brasil, um País onde a diversidade de contextos e algumas experiências fracassadas no passado (principalmente influenciadas pelas ações governamentais desastradas) criaram certa imagem de descrédito e resistência a EaD. Corroborando, Alonso (1996) destaca que a maioria das experiências de cursos a distância no passado teve uma intervenção governamental acentuada, trazendo os componentes ideológicos dos regimes vigentes. Entretanto, chama a atenção um traço constante: a descontinuidade de grande parte dos projetos, especialmente os conduzidos e/ou subsidiados pelo próprio poder público.

Penterich (2009) observa que, com suas peculiaridades regionais, dimensões continentais e uma população espalhada por mais de 5.000 municípios e se aproximando de 200 milhões de habitantes, o País tem como dois de seus principais desafios educacionais a interiorização e a democratização do ensino superior. Como solução para estes desafios, a EaD ressurgiu como uma alternativa inovadora e viável, em termos de políticas públicas, auxiliando na oferta de cursos em localidades remotas e na possibilidade de acesso à educação superior. Na mesma linha, Landim (1997) enfatiza que a EaD é uma solução inovadora para os desafios da educação no Brasil destacando que seus principais objetivos são, além da interiorização e democratização do acesso à educação, também proporcionar uma aprendizagem autônoma (com flexibilidade e capacidade gestão do processo de autoaprendizagem) e ligada à

---

<sup>1</sup> Para saber mais sobre a discussão a respeito de democratização do ensino, vide Saviani (2003) e a Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.26, p.209 –216, jun. 2007. [www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/26](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/26)

experiência, promover um ensino inovador e de qualidade, incentivar a educação continuada e reduzir os custos.

De acordo com Torres e Vianney (2003, p.02), o ensino superior no Brasil, através da universidade virtual, surgiu na metade da década de 1990, pois

até este período, a modalidade da Educação a Distância (EaD) era utilizada principalmente para ofertar cursos livres de iniciação profissionalizante, dentro do conceito de educação aberta e com os recursos do ensino por correspondência, além de oferecer cursos supletivos, focados na complementação de estudos nos níveis de Ensino Fundamental e de Ensino Médio, utilizando materiais impressos e aulas transmitidas por televisão, em programas de do tipo telecurso.

Segundo estes autores, à partir de 1994, com a expansão da Internet junto às Instituições de Ensino Superior (IES), e com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996), que oficializa a EaD como modalidade legalmente aceita<sup>2</sup> e equivalente para todos os níveis de ensino, é que as universidades públicas brasileiras passaram a se dedicar à pesquisa e oferta de EaD com o uso de novas tecnologias.

Para reverter a descrença até então existente nessa modalidade de ensino em função das experiências passadas no País, foi necessário fazer um trabalho cuidadoso e planejado de pesquisa e avaliação das iniciativas existentes e as que se vislumbravam para o futuro, procurando estruturar modelos que se encaixassem as necessidades e realidade brasileira, consolidando o EaD enquanto prática educativa.

Nesse sentido, o Ministério da Educação – MEC se estruturou e, em 1996, consolidou as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da educação no Brasil, através da publicação da Lei 9.394, de Diretrizes Básicas da Educação – LDB (BRASIL, 1996) e da Lei 10.172, de 09/01/2001 (BRASIL, 2001), que aprovou o Plano Nacional de Educação.

Especificamente na EaD, o marco histórico foi o Decreto 5.622, de 19/12/2005 (BRASIL, 2005), que regulamentou o artigo 80 Lei nº

---

<sup>2</sup> Apesar de algumas experiências anteriores em EaD já terem sido consideradas legalmente aceitas no Brasil, conforme apresentado por Freitas (2009, p.27-33)

9.394 e o Decreto 5.800, de 08/06/2006(BRASIL, 2006), que dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Além destes dois documentos citados, o Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino e o Decreto N.º 6.303, de 12 de dezembro de 2007(BRASIL, 2007), que altera dispositivos do Decreto 5.622/05 e, recentemente, o Decreto 7.690, de 2 de março de 2012 (BRASIL, 2012), que alterou a estrutura do MEC, atribuindo novas competências à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), contribuem para o fortalecimento da legislação de EaD no País.

Para Silva *et al* (2010), mesmo com as mudanças na legislação que fortaleceram a modalidade de ensino a distância, o Governo federal apresentou um programa abrangente de democratização do ensino superior no Brasil somente em 2006, quando foi instituído, através do Decreto n.º 5.800 de 8 de junho de 2006 ((BRASIL, 2006), o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). A UAB é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância.

Através da colaboração entre União (via universidades públicas) e entes federativos (através dos Governos estaduais e municipais), criaram-se centros de formação permanentes denominados pólos de apoio presenciais, em localidades consideradas estratégicas. A UAB, com esses pólos de ensino, permitiu, então, que se levasse o ensino superior de qualidade a lugares distantes, favorecendo a descentralização do ensino superior, além de maior democratização do acesso (BRASIL, 2010). Dessa forma, de acordo com Silva *et al*(2010), o pólo UAB é um “braço operacional” da IPES na cidade onde o estudante reside ou em local muito próximo dela. Ali acontecem os encontros presenciais, as práticas em laboratório, o acompanhamento e orientação dos estudos, as avaliações presenciais e as demais interações exigidas por lei.

A partir dessa base legal, a EaD começa a emergir com força no País, movida em grande parte pelas iniciativas do Governo Federal decorrentes principalmente do Decreto 5622/05, que passou a ofertar a possibilidade de acesso à educação superior àquelas pessoas que antes eram impedidas por questões geográficas, pela ausência de oferta ou mesmo pelos altos custos dos cursos presenciais. Com o passar do tempo, surge também a necessidade de uma legislação mais específica e

norteadora das normas e diretrizes para a oferta dessa modalidade de ensino. O MEC, através da publicação de diversas Portarias, tem atuado fortemente para formar o arcabouço da legislação que regula a Educação a Distância no Brasil. Dentre essas Portarias, destacam-se: a n.º. 301, de 07/04/1998 (BRASIL, 1998), a 4.059/04 (BRASIL, 2004), a n.º. 40, de 12/12/2007 (BRASIL, 2007) e as Portarias 10/2009 e 318/2009 (BRASIL, 2009). Toda essa legislação, em busca de padrões mínimos de qualidade do ensino, tem procurado determinar as diretrizes básicas para a oferta de cursos na modalidade à distância, destacando as questões relacionadas aos processos de ensino, aos alunos, às instituições ofertantes, pólos de apoio presenciais, aos procedimentos de regulação (credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação) e avaliação da educação superior à distância.

Apesar de não ter força de lei, o documento “Referenciais de qualidade para a educação superior à distância” – REFEaD, elaborado pelo MEC em 2007 (BRASIL, 2007), é uma das principais ferramentas utilizadas para nortear e subsidiar os atos legais do poder público em relação aos processos específicos da regulação, supervisão e avaliação da EaD (BRASIL, 2010).

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Uma iniciativa de muito sucesso em termos de EaD no Brasil é a UAB, que foi criada em 2005, por iniciativa do MEC, através da extinta Secretaria de Educação a Distância – SEED em parceria com a CAPES. Desde 2007, as orientações do REFEaD (BRASIL, 2007) são seguidas também pela UAB em seus processos internos para atender a legislação vigente.

De acordo com Penterich (2009, p.186), a UAB tem como eixos principais:

a expansão pública da educação superior, considerando os processos de democratização e acesso; o aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior; avaliação da educação superior à distância; contribuições para a investigação da educação superior à distância no País; e financiamento dos processos de implantação, execução e formação em recursos humanos em EaD.

O sistema UAB foi criado e desenvolvido principalmente para formar e capacitar professores, permitir o acesso, a expansão e interiorização da educação superior no País, aperfeiçoar a EaD e fortalecer o relacionamento entre os entes federativos (União, Estados e Municípios) através das parcerias e criação dos pólos de apoio presenciais, que geralmente são criados e mantidos através de parcerias com as prefeituras municipais.

Os pólos de apoio presenciais, de acordo com o artigo 12º, inciso “X” alínea “c” do Decreto 5622/05 (BRASIL, 2005) são:

unidades operacionais para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados à distância, passando a ser considerados obrigatórios em instituições que ofertam graduação nessa modalidade.

O documento “Referenciais de qualidade para a educação superior à distância” elaborado pelo MEC (BRASIL, 2007), que será detalhado adiante, caracteriza os pólos de apoio presenciais, ao estabelecer padrões mínimos requeridos para o seu credenciamento e avaliações, visando à oferta de cursos superiores na modalidade à distância. Os polos de apoio presencial devem ser os locais de referência para as interações presenciais e exigidas por lei entre os alunos e as instituições, além de possuir infraestrutura física, tecnológica e humana capazes de dar suporte ao desenvolvimento do curso à distância e, ao mesmo tempo, serem sustentáveis.

Buscando atender a toda essa legislação emergente que regula a prática da EaD no Brasil, obter destaque e mesmo sobreviver no mercado, as instituições tanto públicas quanto privadas, têm procurado cada vez mais melhorarem seus processos de gestão, exigindo mais organização, planejamento e otimização de recursos, equipamentos, materiais e pessoas.

A melhoria dos processos de gestão nas IES passa também pelos polos de apoio presenciais e deve considerar todos os elementos e atores do sistema de EaD. Sob a ótica desse processo de gestão da EaD, há uma série de atores que interagem entre si e com o próprio sistema de EaD, integrando essa modalidade de ensino e impactando significativamente a forma de geri-lo. Dentre eles, destacam-se os tutores, os professores, os alunos, os monitores, os coordenadores, a equipe de suporte técnico-administrativa, as instituições ofertantes, o Governo, os pólos presenciais, a tecnologia e a infraestrutura.

Em função dessa diversidade de atores envolvidos, da complexidade e dinâmica desse sistema, o processo de gestão da EaD deve prever uma definição de papéis e ações de cada ator, enfatizando questões relacionadas, por exemplo, ao fluxo dos processos e aos procedimentos necessários para o atingimento dos objetivos propostos do curso ofertado. Para Masetto (2003), o detalhamento das ações de cada ator desse sistema deve priorizar o grau de importância, rotinas, estratégias e atividades acadêmicas e administrativas, devendo o projeto educacional ter por base uma concepção teórica que ofereça ao professor subsídios para sua ação educativa.

Dessa forma, é possível inferir que a capacitação de todos os atores também deve ser considerada como objetivo estratégico, levando em conta a qualidade do ensino, o foco no aluno e na autoaprendizagem, pois há uma série de questões novas que envolvem todos os que estão nesse processo, dentre elas: o próprio *estudante de EaD*, que se encontra diante de novas situações de aprendizagem, e que podem gerar expectativas, ansiedades e até mesmo frustrações; *o professor*, que também experimenta uma nova situação, onde o aluno passa a ser visto como o centro do processo de aprendizagem, cabendo a ele (professor) buscar a interação e o envolvimento dos alunos e tutores, com a finalidade de alcançar os objetivos do curso proposto e reduzir a apreensão causada pela nova situação; *o tutor, os monitores, coordenadores, equipe de suporte, tecnologia e infraestrutura*, que permeiam esse processo e que, apesar de coadjuvantes, são partes imprescindíveis de toda essa engrenagem; *as instituições ofertantes* e os próprios *pólos presenciais*, que ao mesmo tempo em que buscam atendimento à legislação, qualidade dos serviços e sobrevivência no mercado, enfrentam forte pressão por eficiência, custos e resultados.

Assim, diante desse contexto tão complexo e dinâmico, o trabalho pretende contribuir para um melhor entendimento do processo de gestão de cursos em EaD, tendo como base para o estudo os cursos de administração ofertados pela IPES, discutindo esta problemática com a intenção de responder ao seguinte questionamento:

*“Quais são os principais desafios na gestão de cursos de administração à distância em uma instituição pública brasileira na percepção dos atores envolvidos?”*

Devido às mudanças que estão ocorrendo nas instituições de ensino superior com o advento e a evolução da EaD no Brasil, além da falta legislação regulamentadora, um estudo relacionado aos principais desafios na gestão de cursos em EaD merece destaque, pois pode

produzir análises e reflexões que tencionam contribuir para o avanço da literatura e do conhecimento sobre o tema em questão.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância em uma instituição pública brasileira na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade de educação.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, conceituar e traçar os perfis dos atores envolvidos nesse sistema;
- Conhecer a estrutura de gestão de cursos de Administração à distância em uma instituição pública de ensino superior;
- Identificar, na percepção dos atores envolvidos nesse processo, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais estabelecidas pelo MEC;
- Identificar limites e potencialidades na gestão de cursos a distância.

### 1.5 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A motivação para validação desta pesquisa está na conotação pública da mesma, na medida em que os resultados almejados têm como pretensão contribuir para a literatura sobre gestão de cursos em EaD e aperfeiçoamento da pesquisa científica nessa área. A opção pessoal pelo tema foi motivada pelas seguintes questões: (a) em função das atividades profissionais desenvolvidas pelo pesquisador, que apesar de também como instrutor e tutor, tanto em cursos presenciais como em cursos a distância na instituição em que trabalha, possuía pouca base teórica sobre EaD e gestão de cursos; (b) pelas dificuldades na identificação e análise dos principais instrumentos e ferramentas de gestão existentes e dos desafios na gestão de cursos EaD mais relevantes; (c) para verificar se existem limites e potencialidades na gestão dessa modalidade de educação e (d) pela linha de pesquisa desenvolvida pelo professor orientador e sua experiência em EaD, que

despertaram interesse no pesquisador, permitindo a abertura de inúmeras possibilidades de pesquisa nessa área.

A justificativa para o trabalho pretende atender aos critérios apontados por Castro (1978) como pré-requisitos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa. São eles: originalidade, importância e viabilidade. Lakatos e Marconi (1991) corroboram os critérios apresentados por Castro(1978) e complementam com: exequibilidade – podem chegar a uma conclusão válida; e oportunidade – buscam atender a interesses particulares e gerais.

Como a tendência de crescimento do EaD no Brasil é facilmente identificada através de várias pesquisas e estudos realizados (ABED através do Censo EAD.BR e ABRAED, por exemplo), a dificuldade de obtenção de dados e subsídios consistentes para as mesmas também foi apresentada por Éboli (2009) como fator limitador para pesquisas nessa área. A originalidade poderá ser percebida quando forem identificados e analisados os desafios na gestão de cursos de Administração a distância, sob a ótica dos atores envolvidos nesse processo e verificados os limites e potencialidades na gestão de cursos nessa modalidade.

A EaD na educação superior brasileira é um tema que afeta diretamente a sociedade, pois permeia e interfere a vida de um número significativo de pessoas que praticam essa modalidade de ensino. Os desafios na gestão de cursos na modalidade EaD no ensino superior brasileiro são um assunto pouco estudado<sup>3</sup> na literatura brasileira e internacional, demonstrando uma lacuna existente e a importância de como um trabalho com esse escopo pode contribuir para o avanço da ciência nesta área do conhecimento. A própria identificação dos atores envolvidos em EaD, um dos objetivos específicos deste trabalho, deverá contribuir significativamente para a construção de um modelo que permita ao leitor uma melhor identificação e visão geral da gestão dos cursos nesta modalidade em estudo.

A viabilidade parece ser o critério mais tangível dessa pesquisa. De acordo com o cronograma e orçamento pré-estabelecidos é possível afirmar que os prazos para a realização do trabalho são condizentes com a pesquisa proposta, permitindo uma coleta de informações em tempo adequado, bem como a análise e o desenvolvimento da dissertação. Os recursos financeiros, materiais e humanos a serem utilizados também estão coerentes com os propósitos definidos nesta pesquisa.

---

<sup>3</sup> afirmação baseada em ÉBOLI (2009) e bibliometria realizada nos bancos de dados SCOPUS e Banco de Teses e Dissertações da CAPES, onde foram identificados poucos trabalhos, quando comparados ao tema EaD.

Além disso, o livre acesso aos documentos disponibilizados na Internet no site do MEC e da UFSC e o fato da mesma ser referência em EaD no País respondem aos critérios de oportunidade e exequibilidade apresentados por Lakatos e Markoni (1991).

Pretende-se contribuir para o avanço da ciência, pois o tema “desafios da gestão de cursos em EaD” será explorado em uma Dissertação de Mestrado, fato que possibilitará a abertura de novas discussões bem como a apresentação de resultados práticos em um campo de estudos efervescente e que ainda carece de mais pesquisas e trabalhos concretos, objetivos e que visem fortalecer a literatura desta temática.

A Instituição estudada e que apóia este trabalho terá nessa pesquisa uma oportunidade de realizar um diagnóstico sobre seu atual sistema de gestão de cursos de Administração, além de identificar claramente os elementos integrantes de sua estrutura de EaD e as possíveis lacunas existentes. Também receberá uma análise sinalizando alguns de seus principais desafios na gestão de cursos, assim como seus limites e potencialidades.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em 05 blocos. Nesta primeira parte, como já foi descrito, a Introdução foi subdividida em seis tópicos: contextualização do tema, problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa do trabalho e estrutura do mesmo. No bloco 02, através dos Referenciais Teóricos subdivididos em quatro grandes tópicos: a EaD é conceituada na visão de vários autores; os atores envolvidos no sistema são identificados (alunos, professores, tutores presenciais, tutores a distância, coordenadores de pólo, coordenadores de curso, equipe de suporte técnico-administrativo, representantes de IES, infraestrutura e tecnologia e representantes do Governo); a gestão de cursos a distância é conceituada e suas dimensões são definidas segundo documentos e instrumentos de gestão do MEC; e por último, neste bloco, é realizada uma Bibliometria da EaD e da gestão de cursos a distância nas bases de dados SCOPUS e CAPES.

No bloco 03 os procedimentos metodológicos são estabelecidos através da caracterização da pesquisa, da definição do universo de estudo (população e amostra), da identificação das limitações e de um quadro-resumo com a metodologia e as categorias de análise utilizadas.

O quarto bloco do trabalho apresenta a Pesquisa propriamente dita, apresentando a UFSC e seus cursos de graduação em

Administração à distância e os Resultados da pesquisa, com aplicação do questionário e das entrevistas semi-estruturadas. No bloco 05, seguem as Considerações finais da pesquisa. Finalmente, as Referências e Anexos a complementam.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EAD - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Existem divergências entre alguns dos principais autores sobre o entendimento dos conceitos de EaD, principalmente pela compreensão diferente das palavras e terminologias que formam esse conceito. Isso ocorre por vários motivos, desde uma concepção filosófica e teórica da educação ou até por questões políticas, sociais, ambientais e tecnológicas. As definições de Moore e Kearsley (2007), Barberá (2006), Peters citado por Barberá (2006), Aretio (2002), Holmberg (1986) e Perraton (1985), embora com características diversas, parecem representar bem os conceitos de EaD que serão utilizados neste trabalho, inclusive delimitando-os no espaço e no tempo. De modo geral, esses autores ressaltam que a idéia básica da EaD é relativamente simples: alunos e professores em locais distintos a maior parte do tempo, que aprendem, ensinam e utilizam tecnologias para comunicação, transmissão de informações e interação. Há certo consenso também que a EaD permite novas oportunidades de aprendizado e compartilhamento de conhecimento para um grande número de pessoas, que antes não dispunham de tal recurso.

Keegan (1996) complementa esse entendimento e destaca que os elementos centrais do conceito de EaD enfatizam a separação física entre aluno e professor, atuação marcante da instituição educacional em relação ao planejamento, sistematização, projeto e rigidez organizacional (diferenciando-a da educação individual), utilização de meios técnicos de comunicação (geralmente impressa), para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos, comunicação de mão-dupla (propiciando o diálogo), possibilidade de encontros presenciais ou não com propósitos didáticos e de socialização, além de participação em uma forma industrializada de educação potencialmente revolucionária.

Maia (2003, p.76) destaca que

este modelo educacional transforma a relação tradicional na sala de aula. O conceito de autoridade do professor e seu domínio sobre o processo de ensino transformam-se em compartilhamento do aprendizado. Surge uma nova interface entre alunos e professores, mediada pelas tecnologias computacionais, como a Internet.

Neste novo modelo de educação, os professores desempenham mais o papel de facilitadores do que de especialistas, pois os cursos serão menos estruturados e mais personalizados, cabendo aos próprios alunos cuidar de sua instrução e do seu aprendizado. Estes conceitos, segundo Maia (2003), reforçam a idéia de que os alunos aprenderão por fazer, inclusive utilizando-se de suas experiências e não por memorização.

Litwin (2001) diverge parcialmente do entendimento da maioria dos autores e observa que a EaD não mais se caracteriza pela distância, uma vez que a virtualidade permite encontros cada vez mais efetivos que possibilitam de fato a educação. Para ela, o traço que distingue esta modalidade não é somente a separação aluno-professor, mas principalmente a mediatização das relações entre docentes e alunos via recursos tecnológicos. Para ela, a autonomia não deve ser confundida com autodidatismo, pois na EaD o aluno conta com uma proposta pedagógica e didática além de uma infraestrutura de suporte e apoio às atividades educacionais.

Na visão de Moore e Kearsley (2007), uma definição e uma explicação são fundamentais para que a EaD possa ser vista em níveis distintos de complexidade organizacional face sua natureza multidimensional. Estes autores destacam que as organizações que praticam EaD devem ser avaliadas e estudadas como sistemas. A idéia básica é que o sistema EaD é formado por todos os processos e componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância que incluem, dentre outros, os subsistemas de fontes de conhecimento, criação, transmissão, interação, aprendizado e gerenciamento. Como sistema e subsistemas que interagem, quaisquer alterações ou modificações em uma parte deles, pode exercer efeitos em outras partes dos sistemas e subsistemas interdependentes. Os autores ainda ressaltam que os componentes principais de um sistema de EaD devem considerar:

- uma fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida (conteúdo);
- um subsistema para estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos, denominados de cursos;
- outro subsistema que transmita os cursos para os alunos (tecnologia);
- professores que interagem com alunos, à medida que usam esses materiais para transmitir o conhecimento que possuem (interação);

- alunos em seus ambientes distintos (ambiente de aprendizado);
- um subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possível, quando ocorrerem falhas (avaliação); e
- uma organização com uma política e uma estrutura administrativa para ligar essas peças distintas (gerenciamento).

Ou seja, de acordo com Moore e Kearsley (2007) um sistema de EaD é composto, dentre outros, pelos subsistemas pessoas/atores, infraestrutura, conteúdo, tecnologia, interação, ambiente de aprendizado, avaliação e gerenciamento.

Corroborando, Garbin e Dainese (2010, p.09), enxergam a EaD como

um sistema complexo que evolui, indicando que a sua dinâmica não o mantém idêntico a si mesmo no tempo/espço. O princípio da co-evolução indica que o sistema não evolui de forma isolada, mas junto com o entorno e subsistemas no qual está inseparavelmente ligado. É um processo de evolução de natureza relacional, dinâmica, co-determinada e interdependente.

Com base nestes autores, observa-se a complexidade da EaD, sua dinâmica evolutiva e a necessidade de se trabalhar com uma visão sistêmica nessa modalidade, considerando todas as engrenagens e componentes que a envolvem, sem deixar de lado sua natureza multidimensional.

No Brasil, os “Referenciais de Qualidade para a EaD – REFEaD” (BRASIL, 2007) destacam que não existe um modelo único do sistema de educação à distância. Os programas podem apresentar diferentes desenhos, múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. A natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a serem utilizadas, bem como momentos presenciais necessários e obrigatórios, previstos em lei, estágios supervisionados, práticas em laboratórios de ensino, trabalhos de conclusão de curso (quando for o caso), tutorias presenciais nos pólos descentralizados de apoio presencial e outras estratégias.

Apesar da possibilidade de diferentes modos de organização, um ponto deve ser comum à todos aqueles que desenvolvem projetos nessa

modalidade: é a compreensão de educação como fundamento primeiro, antes de se pensar na modalidade de ensino e de organização.

Assim, embora EaD possua características, linguagem e formato próprios, exigindo administração, gestão, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura e pedagógicos condizentes, essas características só ganham relevância no contexto de uma discussão político-pedagógica da ação educativa. Disto, infere-se que um projeto de curso superior a distância precisa de forte compromisso institucional visando garantir o processo de formação que contemple a dimensão técnico-científica para o mundo do trabalho e a dimensão política para a formação do cidadão. (BRASIL, 2007).

## 2.2 REFLEXÃO SOBRE DEMOCRACIA E AUTONOMIA NA EAD

Antes de prosseguir, é importante fazer uma reflexão quanto aos conceitos de democracia e autonomia na EaD. O trabalho de Malanchen (2007) apresenta um contraponto ao entendimento de uma parcela significativa de autores atualmente vigente na literatura sobre EaD e parece refletir uma opinião ousada, mas recheada de conteúdo reflexivo. Ela destaca que, após recorrer às produções autores como Saes (2001), Toledo (1994), Wood (2003; 2006) e Borges (2006), quando se fala em democracia na EaD é possível entender que somente a democracia burguesa é viável, pois vivemos em uma sociedade capitalista e que possibilita apenas a igualdade jurídica e política, mas não a material. Por isso, essa autora entende que o discurso da democratização de acesso à educação pela EaD, além de criar uma ilusão de que todos podem melhorar suas vidas através do acesso à educação superior, carrega, na realidade, outra intenção: “a de formar mão de obra especializada para a nova fase de acumulação do capital que exige trabalhadores mais capacitados tecnicamente, mais criativos, eficientes e adaptáveis, mas com pouca consistência filosófica, social e política”.

De acordo com essa autora, o discurso disseminado pelas políticas públicas e educacionais é o de que, por meio da democratização da educação pela EaD (que permite o acesso ao ensino superior a todas as pessoas), poderemos ter uma sociedade mais justa e democrática. Todavia, a definição de justiça e democracia para o capital e, de acordo com Wood (2003), serve apenas para a igualdade política e jurídica e não para a igualdade na distribuição de renda.

Para Malanchen (2007, p.03-04), o que é disseminado pelo discurso da democratização da educação “é uma democracia esvaziada

de seu conteúdo social, despolitizada e formal, que garante somente os direitos individuais do voto e não ameaça os interesses da classe hegemônica”. A autora ainda destaca que a educação é vista apenas como um instrumento para o desenvolvimento econômico e ajuste dos indivíduos ao mercado de trabalho, sendo que “a educação como instrumento de emancipação humana, de participação, de interferências nas questões políticas, de expressão de pontos de vista sobre o modo de condução da coisa pública é relegada ao segundo plano”.

Em relação à autonomia, ela pode ser entendida como uma categoria na EaD discutida por vários autores (PIAGET, 1978; MARTINS, 2001; PRETI, 2005; BELLONI, 2006; LITTO & FORMIGA, 2009) e sob diferentes perspectivas, dependendo da teoria a ser abordada. Martins (2001, p.12) entende que autonomia está: relacionada “à idéia de participação social e, em outros, à idéia de ampliação da participação política no que tange a questões de descentralização do poder”. Já Piaget (1978), destaca que autonomia (no sentido de autoGoverno) se opõe ao conceito de heteronomia (ser governado pelos outros). Preti (2005, p.33) enfatiza que “não existe uma separação entre o ser autônomo e o que trabalha em equipe e de forma colaborativa...”. Para esse autor, o aluno deve desenvolver atitudes próprias que promovam o aprendizado, ele deve buscar o saber. Belloni (2006) destaca que autonomia é algo que se constrói durante a vida, através das experiências e vivências. Porém, na EaD, “é necessário que os professores promovam e participem do amadurecimento e da construção da autonomia pelo estudante, pois se trata de uma nova modalidade de educação, onde muitas vezes, temos que aprender a aprender.” Litto e Formiga (2009) destacam que a EaD enfatiza o papel do aluno, que gerencia seu próprio aprendizado, deste modo desenvolvendo sua autonomia. Para esses autores, autonomia na EaD diz respeito a capacidade do aprendente utilizar-se dos recursos tecnológicos, ter flexibilidade de horário para os estudos, atendimento personalizado quando necessário, mas sem deixar de cumprir os aspectos normativos no curso, sempre focando seu autodesenvolvimento e aperfeiçoamento.

Entretanto, autonomia não quer dizer independência total. De acordo com Paulo Freire (1980, p.39) “... no giro epistemológico da educação a docência e a investigação vão juntas, onde todos os participantes serão investigadores e onde há o processo de recriação e criação do conhecimento”. Além disso, o professor também é responsável pela promoção da comunicação nesse novo ambiente de aprendizagem, através do incentivo ao intercâmbio de experiências e a

circulação do saber entre os agentes desse processo. (STRUCHINER, REZENDE, RICCIARD & CARVALHO, 1998).

Além disso, os aprendentes da EaD são capazes de interagir entre si através dos recursos tecnológicos síncronos e assíncronos, fortalecendo a capacidade de desenvolver sua autonomia e evoluir, garantindo sua empregabilidade e mantendo-se atualizado com as transformações e práticas educacionais nessa nova realidade da sociedade do conhecimento.

Pacheco (2010) também destaca a necessidade de autonomia dos alunos, “principalmente no momento de preparação deste aluno para o estudo na modalidade a distância, pois de acordo com Piaget (1978), os momentos coletivos são necessários, mas o aprendizado é individual”. E é a partir daí que surgem questionamentos visando reflexão do leitor. Será que nossos estudantes da EaD estão sendo preparados para serem autônomos? E os professores e tutores, estão estimulando esses alunos para o desenvolvimento dessa autonomia? Os projetos pedagógicos dos cursos estão considerando a preparação dos alunos para a autonomia de aprendizagem?. A democratização da educação no País, em sua essência, considerada como um instrumento de emancipação humana e de liberdade de expressão e opinião, está realmente acontecendo ou se trata apenas de democratização do acesso ao ensino superior?.

### 2.3 ATORES ENVOLVIDOS NO SISTEMA DE EAD

Polak *et al* (2002) destaca que são cinco os elementos/componentes e/ou atores de um sistema de EaD: aluno, professor, tutor, material didático e avaliação. De maneira integrada e com o auxílio da tecnologia, este autor ressalta que estes componentes são capazes de fazer funcionar o processo educativo da EaD, com a finalidade e atingir os objetivos propostos de cada curso.

De acordo com a Resolução CD/FNDE nº.8, de 30 de Abril de 2010, no âmbito da UAB, os atores são: coordenador e coordenador-adjunto da UAB, coordenador de curso nas IPES, coordenador de tutoria nas IPES, professor-pesquisador conteudista, professor-pesquisador, coordenador de pólo e tutor.

Além dos atores destacados por Iahn (2003) e pela Resolução mencionada, também foram identificados na revisão sistemática da literatura através da bibliometria nas bases SCOPUS e CAPES, na legislação vigente e na literatura clássica da EaD, mais alguns atores que serão estudados e analisados nesta pesquisa. Sintetizando, são eles: o professor, o tutor, o aluno, a equipe de suporte técnico-administrativa, o

coordenador de curso, os pólos presenciais, as instituições ofertantes, o Governo (através do MEC/SERES) e a infraestrutura física e tecnológica. As características principais desses atores serão detalhadas a seguir, sem perder o foco na visão sistêmica da EaD.

### **2.3.1 Professor**

De acordo com Costa (1996), os professores que atuam com EaD precisam estar preparados para um relacionamento menos hierarquizado com os alunos. Há uma necessidade de transformação/adaptação nas relações entre professor e aluno nessa modalidade de ensino. Para este autor, o professor é o principal agente de mudanças que permite e facilita a transformação da informação criada/desenvolvida em conhecimento individual para os alunos dos programas e cursos à distância.

Uma característica marcante da EaD é o fato do aluno ser colocado diretamente em contato com o material estruturado e incentivado a construir seu conhecimento, com o apoio de tecnologia. Ou seja, a ação do aluno sem a presença física do professor é um dos maiores desafios para o aprendizado e, portanto, o desenvolvimento de um material didático capaz de permitir um estudo autônomo é peça fundamental nesse processo para compensar essa ausência física do professor que, apesar de distante fisicamente, é imprescindível em todo o processo da EaD, pois ele é o mentor de todo esse processo e tem a responsabilidade de escolher as atividades de ensino condizentes aos objetivos educacionais propostos e aos conteúdos de cada disciplina, além de tornar as orientações suficientemente claras, para que o aluno seja capaz de viver as experiências imprescindíveis à absorção do conteúdo e evoluir em seu aprendizado da melhor forma possível.

Belloni (2006) destaca que há um novo papel para o professor de EaD, onde ele deixa de ser o mestre para, com o auxílio das TIC's, tornar-se um pesquisador e um parceiro do aluno que optou por essa modalidade de ensino. O quadro a seguir apresenta as principais diferenças do professor de EaD e do professor do ensino presencial na visão dessa autora:

Quadro 1 – Diferenças entre o professor do ensino presencial e o professor da EaD.

<b>Professor do Ensino Presencial</b>	<b>Professor de EaD</b>
De <b>mestre</b> (que controla a administra as aulas).	Para <b>parceiro</b> (prestador de serviços quando o aluno sente necessidade ou apoiador)
Só se atualiza em sua área específica	Atualização constante, não só de sua disciplina, inclusive tecnológica
Passar do monólogo sábio de sala de aula	Para o diálogo dinâmico dos laboratórios, salas de meios, e-mails, telefone, etc
Do monopólio do saber	À construção coletiva do conhecimento, através da pesquisa
Do isolamento individual	Aos trabalhos em equipes interdisciplinares
Da autoridade	À parceria
Formador – orienta o estudo e a aprendizagem, ensina a pesquisa, a processar a informação e a aprender	Pesquisador – reflete sobre sua prática pedagógica, orienta e participa da pesquisa de seus alunos

Fonte: Belloni (2006)

Belloni (2006) destaca que é possível perceber a complexidade da função docente nos cursos de EaD, mas deve-se ter o cuidado de não deixá-lo perder sua identidade de professor, para que possa desenvolver seu trabalho nas dimensões pedagógica, tecnológica e didática. Considerando o quadro apresentado por este autor e, apesar das diferenças apontadas, o fato é que muitos dos professores de EaD também são docentes no Ensino Presencial. Identificar o momento e a situação em que cada professor se encontra requer muito tato. Um dos desafios do professor é justamente o de se posicionar diante desse novo modelo de ensino, fato que exige muito autoconhecimento, preparação e disciplina.

Portanto, é imprescindível uma conscientização e compreensão do professor acerca das diferenças entre essas modalidades de ensino, para que sejam capazes de se adaptar a cada realidade, adotando ações e posturas adequadas, de acordo com as necessidades de cada tipo de aluno, sob pena de impactos e reflexos negativos no aprendizado de ambos os alunos, caso sejam adotadas posturas incompatíveis com a realidade de cada modalidade.

A motivação dos alunos de EaD, sua capacidade de autodesenvolvimento e aprendizagem estão diretamente relacionadas ao papel e à postura do professor. Apesar das diferenças facilmente percebidas entre o ensino presencial e o EaD, o ato de aprender e ensinar ainda tem muitas semelhanças nessas duas modalidades de ensino. Barberà (2006), por exemplo, ressalta que o ato de aprender e ensinar continua pondo em jogo os mesmos protagonistas de uma situação presencial (alunos, professores, material didático, ferramentas, recursos, estratégias de aprendizagem, a aula, o trabalho em grupos, as avaliações, as relações sociais e as instituições de ensino, dentre outros), ou seja: a formação que gira em torno de uma aprendizagem virtual não é consequência de nenhuma fórmula mágica nem metodologia revolucionária. De acordo com esse autor, o que varia principalmente são as proporções de um lado e de outro e o contexto espaço-tempo que atua na ação formativa.

Nesse sentido, Barberà (2006) destaca que o papel do professor diante de uma situação de virtualidade não é tão diferente quanto o ensino tradicional presencial. Este autor acredita que alguns aspectos podem variar como a utilização de tecnologia, das ferramentas e meios de transmissão e interação, mas a essência do ensino é muito parecida, o que acaba contrapondo de certa forma, a visão de Moore e Kearsley (2007) detalhada adiante.

Para Moore e Kearsley (2007), existem diversos fatores que demonstram as diferenças entre a educação à distância e a educação tradicional em sala de aula. Dentre eles, os mais relevantes e desafiadores são:

- enquanto professor, não é possível identificar ou prever a reação dos alunos em relação ao material oferecido, ao que foi dito ou ao que foi gravado em uma transmissão (salvo, se o sistema for síncrono e videointerativo) ou haja feedback constante;
- a tecnologia utilizada na condução do EaD;
- a falta de treinamento e capacitação dos professores nos recursos utilizados. Os professores precisam descobrir sozinhos as limitações e o potencial da tecnologia e as melhores técnicas para comunicação por meio dessa tecnologia.

É possível perceber que as principais diferenças demonstradas por estes autores estão relacionadas às interações (relacionamentos

virtuais) professor-aluno nos sistemas assíncronos e às dificuldades do professor ligadas ao uso e aproveitamento da tecnologia em favor dessas interações, além das questões relacionadas à capacitação dos mesmos.

Moore e Kearsley (2007) identificam algumas funções típicas do professor e as classificam em doze tipos diferentes de atividade e quatro funções dos professores de EaD:

- a) *função de ensino* (ressaltam certas partes do conteúdo do curso em determinada unidade de instrução, realizam intervenções para orientar a discussão e interagem com os alunos e demais atores envolvidos:
  - elaborar o conteúdo do curso;
  - supervisionar e ser o moderador nas discussões;
  - supervisionar os projetos individuais e em grupo;
- b) *função progresso do aluno* (analisar as tarefas normais de um aluno, avaliar e comunicar aos alunos o atendimento aos critérios de desempenho e registrar no sistema as informações para monitoramento gerencial):
  - avaliar e dar nota às tarefas;
  - proporcionar feedback sobre o processo de avaliação;
  - manter registros dos alunos;
- c) *função de apoio aos alunos* (orientações gerais e específicas com apoio de especialistas, reconhecimento de dificuldades, aconselhamento):
  - ajudar os alunos a gerenciar seus estudos;
  - motivar os alunos;
  - responder ou encaminhar questões administrativas ou técnicas;
  - responder ou encaminhar questões de aconselhamento;
  - representar os alunos perante a administração do sistema de EaD;
- d) *função avaliação da eficácia do curso* (professor atuando como os olhos e os ouvidos do sistema, principal fonte de informação para a retroalimentação do sistema e dos programas de EaD):
  - avaliar a eficácia do curso.

Com relação às funções típicas dos professores de EaD, Aretio (2002) e Barberá (2006) corroboram em linhas gerais Moore e Kearsley

(2007), embora haja algumas abordagens, peculiaridades e características relativamente diferentes em relação aos conceitos e tipos das funções, como por exemplo: a forma de classificação dessas funções, a nomenclatura, a descrição e quantidade das mesmas, embora a essência dos trabalhos deles seja muito similar.

Outra questão relevante destacada por Moore e Kearsley (2007), é a importância de se cuidar das tarefas, que são os principais componentes que unem os alunos aos professores, os profissionais de criação aos professores e até mesmo o aluno aos seus colegas de curso. Ela é a chave para a avaliação do programa, o meio pelo qual o progresso de cada aluno é avaliado. Segundo estes autores, cursos onde existe o sistema de gerenciamento de tarefas tendem a ter mais sucesso do que os que não utilizam esse sistema. O papel das tarefas no sistema de ensino de EaD é primordial, pois servem para impulsionar o monitoramento do desempenho, as intervenções de treinamento e visam também enfatizar a importância do professor que supervisiona e avalia cada tarefa, além de analisar a relação entre a tarefa e a elaboração, a instrução e a avaliação.

De acordo com Pinto (2008), é comum encontrarmos o papel do professor-autor ou conteudista e do professor-tutor. O primeiro em geral é responsável por desenvolver um conteúdo para uma mídia específica (impressa, audiovisual, e outras). Após a conclusão da elaboração do conteúdo entra em ação a figura do professor-tutor, ou simplesmente tutor. Por isso, é importante frisar também que, de acordo com a modalidade de EaD e a tecnologia utilizada, o papel do professor pode variar, conforme destacado anteriormente. Esta pesquisa adota uma abordagem superficial desse fato e o tratará em linhas gerais, considerando apenas aspectos mais amplos da figura do professor, apenas com a distinção entre professor-conteudista ou especialista/pesquisador e o professor-tutor.

Dillon e Walsh (1992) citados por Moore e Kearsley (2007) analisaram as opiniões de professores sobre as perspectivas do ensino a distância e chegaram a algumas constatações:

- há uma crença generalizada entre os professores que o EaD requer relação pessoal com os alunos e desenvolvimento de empatia;
- aptidões de comunicação são muito importantes;
- otimismo dos professores em relação a metodologia de EaD;
- a motivação do corpo docente para o EaD é intrínseca; e

- os professores acreditam que a experiência em EaD auxilia o ensino tradicional.

Apesar dos argumentos serem baseados em pesquisa realizada na década de 1970-1980, ainda são facilmente percebidos como realidades vividas na atualidade.

Blanch (1994) citado por Moore e Kearsley (2007) analisou as barreiras que os professores encontravam para adotarem o EaD, sendo possível resumi-las em:

- falta de percepção pela comunidade universitária dos benefícios do EaD;
- ausência de incentivos para os professores participarem da EaD;
- insensatez de ter a expectativa do corpo docente em se comprometer com um método de ensino diferente do convencional sem experiência comprovada; e
- percepção pelos docentes que o EaD não estava integrada no âmbito dos programas e planos da universidade.

Em linhas gerais, de acordo com este autor, a EaD ainda era vista como um método diferente, com eficácia duvidosa e qualidade inferior ao ensino presencial.

Arétio (2002) ressalta que para o desempenho de todas as tarefas inerentes ao professor relacionadas ao EaD, há que se capacitá-los, treiná-los e formá-los nas mais diversas especificidades de ensino a distância, dentre elas: lidar com a questão da Andragogia, revisitar as teorias de aprendizagem, conhecer profundamente as estruturas, fundamentos e possibilidades da EaD, buscar conhecimento teórico-prático dos recursos tecnológicos, dominar técnicas de comunicação, tutoria, avaliação e feedback e utilizar mecanismos de incentivo à criatividade, à auto-aprendizagem, auto-reflexão e autonomia dos alunos.

Corroborando de opinião semelhante à Arétio (2002), Tarouco (2010) destaca que o professor deve motivar, avaliar e principalmente apoiar o aluno. Sua meta principal é acompanhar a evolução pedagógica do aluno e ser capaz de delinear quais os objetivos esperados na realização do curso. Dessa forma, esta autora destaca que os professores devem adquirir novas habilidades para assumir o papel de educadores à distância, tais como: compreender a natureza e filosofia da EaD, dominar as técnicas de comunicação e os recursos tecnológicos, avaliar criticamente a evolução dos alunos, trabalhar com questões de direito

autoral, envolver-se na organização, planejamento colaborativo e decisões estratégicas.

Assim, apesar da evolução tecnológica, da mudança do foco de atuação, da natureza multidimensional e de todas as especificidades do sistema EaD, pode-se destacar que o papel do professor ainda é imprescindível, pois ele continua sendo a grande fonte do saber, tendo como papel primordial compartilhar sua sabedoria (inclusive com o auxílio dos recursos tecnológicos e didáticos) e auxiliar os estudantes na construção de seus conhecimentos.

### **2.3.2 Aluno**

Quando um aluno decide iniciar os estudos à distância, na maioria dos casos, tem os motivos bem claros de sua opção por essa modalidade de ensino. Isso também acontece com os professores, quando resolvem partir do ensino tradicional para o EaD ou iniciar como docentes de ensino a distância. Mas ambos desconhecem ou conhecem muito pouco as condições do contexto no qual se produzirá o ensino e a aprendizagem na área que escolheram para estudar ou ministrar as aulas.

Nesse sentido, Barberà (2006) destaca que algumas questões deveriam ser analisadas tanto pelos alunos quanto pelos professores, antes de decidirem pelo EaD: a primeira diz respeito às motivações que levaram a escolha dessa modalidade de ensino; a segunda diz respeito ao que se deve levar em conta para ensinar ou aprender a distância; e a terceira leva em consideração a forma, o como ensinar ou aprender a distância. Este autor enfatiza que, quanto a primeira questão, a motivação dos alunos e dos professores se dá por fatores pessoais (características do aluno, habilidades de comunicação, experiência de vida e personalidade), com relação as atividades de estudos (nível institucional – gestão, administração, características estruturais, características do curso e das tarefas ensino-aprendizagem e relação com o professor) e com fatores de situação de vida (sociais, culturais, profissionais e familiares) dos estudantes.

As teorias educacionais que fundamentam essa modalidade de ensino encontram suporte na Andragogia<sup>4</sup> (educação de jovens e

---

<sup>4</sup> Andragogia pode ser entendida como a ciência de ajudar o adulto a aprender. O primeiro autor a utilizar esse termo e defini-lo na literatura científica americana foi Malcolm Knowles, em 1973. Rapidamente, o conceito difundiu-se por todo o mundo, sendo as concepções sobre a formação de adultos

adultos) e na Heutagogia (auto-aprendizagem sob a ótica do conhecimento compartilhado). De acordo com Almeida, citado em Litto e Formiga (2009), ainda que estes conceitos estejam pautados na experiência educativa de Dewey (1959), na construção do conhecimento de Piaget (1978), na interação social de Vigotski (1989) e na educação transformadora de Freire (1980). Almeida (2003 p.69) destaca que

para atender as especificidades da educação de jovens e adultos é essencial a associação com metodologias e estratégias diferenciadas que viabilizem a aprendizagem em contexto a partir da experiência de vida, da interação social e da educação transformadora e reflexiva, o contínuo desenvolvimento das pessoas em processos educativos de autogestão e co-gestão que lhes proporcionem novas aprendizagens para aplicar em situações cotidianas, lidar com as transformações e incertezas do mundo e inserir-se criticamente na realidade, assumindo-se como pessoas proativas e comprometidas com a construção da cidadania.

Assim, nesta modalidade de ensino, o aluno também exerce papel fundamental no processo de ensino-aprendizagem. A disciplina, o comprometimento e a autonomia (no sentido de flexibilidade) são características imprescindíveis para que ele possa aproveitar da melhor forma possível o curso que está sendo oferecido. A EaD privilegia o compartilhamento de experiências, através de reflexão e produção conjunta de conhecimentos, transformando-se em mecanismo de incentivo a formação de jovens e adultos, de acordo com os princípios da Andragogia e da Heutagogia, tendo no ambiente de aprendizagem um elemento favorável para o desenvolvimento do processo de apoio ao aluno visando o compartilhamento de experiências.

Linn (1996, p.37) acredita que

um ambiente ideal para o aprendizado à distância combina recursos eletrônicos e humanos para criar estudantes autônomos. Para que estes tomem para si a responsabilidade de seu aprendizado é necessário que eles conheçam o suficiente a respeito da disciplina para que possam estabelecer

---

profundamente marcadas por este movimento (KNOWLES, M. *The adult learner: a neglected species*. Houston, Grid, 1973).

metas realísticas, monitorar seu progresso, refletir sobre sua compreensão, reconsiderar idéias, e buscar ajuda com seus pares e professores. Também necessitam de atividades que permitam a eles praticar estas habilidades.

Para Polak, citada em Litto e Formiga (2009), na EaD o aluno é considerado o sujeito do processo de ensino-aprendizagem e o ponto de partida de todo o planejamento. Para que se possa realizar um diagnóstico, definir as estratégias, conteúdos e metodologias do curso a ser ofertado, é imprescindível que seja conhecido no início do planejamento o grau de educabilidade cognitiva<sup>5</sup> dos alunos para permitir que seja assegurado o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias ao processo de aprendizagem.

O papel dos alunos no processo de aprendizagem em EaD, de acordo com Barberà (2006), é eminentemente ativo. Todo o modelo de projeto de EaD é centrado no aluno, não para transformá-lo em um sujeito receptor de conteúdos e serviços de todo o tipo, mas sim para promover o auto-aprendizado e a autogestão do seu processo de formação em todos os sentidos, construindo seu próprio aprendizado e exercendo um papel dinâmico e significativo. O aluno tem as rédeas da situação, sendo o agente da mudança nesse processo, com um programa de EaD desenhado para satisfazer suas necessidades de estudante. Tal fato implicará em mudanças de cultura e de atitudes daqueles que lidam com o ensino a distância.

Diante disso, é possível inferir que o aluno de EaD deve ter uma participação ativa na construção de seu próprio conhecimento, permitindo-o compreender seus limites e potencialidades, desenvolver novas competências e habilidades e ao mesmo tempo suprir as dificuldades e deficiências percebidas. Assim, é papel do aluno autogerir seu aprendizado, com mais dedicação, autonomia e comprometimento neste processo. As trocas de idéias, o diálogo, o trabalho cooperativo e colaborativo fazem com que todos reflitam sobre o pensamento dos

---

<sup>5</sup> Termo utilizado pela autora como componente da política de gestão da força de trabalho. Em outras palavras, é a capacidade de um indivíduo reagir positivamente às ofertas de informação e formação para a sua qualificação profissional. A educabilidade é a possibilidade de um ser humano aprender e se modificar (aprender a aprender, por exemplo). Alguns pesquisadores dizem que a educabilidade é determinada pelas condições psicológicas, biológicas, sociais e históricas onde o ser humano está inserido.

outros e participem mais, buscando alternativas e trocando idéias para um aprendizado mais efetivo.

Quanto às expectativas dos alunos em relação às avaliações e *feedback*, de acordo com Cole, Coats e Lentel (1986) citados por Moore e Kearsley (2007), espera-se justiça, objetividade, respeito ao trabalho apresentado, explicação/justificativa pela nota dada, tempestividade nas respostas e crítica construtiva, além de incentivos em relação aos progressos apresentados.

A satisfação destes requisitos exige dedicação e tempo do professor. Porém, é de fundamental importância que este trabalho seja realizado de forma consciente e com todo o cuidado e rigor para garantir o respeito aos alunos e a qualidade dos programas de EaD.

### **2.3.3 Tutor**

A tutoria é uma ferramenta muito importante para o EaD, pois permite melhor contextualização do conteúdo, força o maior empenho do aluno, promove a troca de experiências e, conseqüentemente, amplia o aprendizado.

De acordo com Preti (2003) a origem do termo tutor remonta ao final do século XV, nas universidades inglesas de *Oxford* e *Cambridge*, com o sentido jurídico de proteger os interesses do menor órfão e administrar seus bens até atingir a maioridade. No mundo acadêmico, a função de tutor é a de assessorar grupos de alunos, de modo individualizado, cuidando de seu comportamento e de seus estudos, sempre sob a coordenação de um professor titular. No século XIX, em função da eficácia desse modelo de apoio à aprendizagem, o tutor presencial passou a ser institucionalizado nas universidades, a fazer parte da composição do quadro docente das instituições de ensino. Esse modelo de tutoria presencial influenciou muito a configuração da tutoria implementada pela primeira universidade a distância, a *Open University* (1969) e que serviu de modelo para as grandes universidades a distância que surgiram depois dela, como por exemplo a UNED em 1972 na Espanha, a *Anadolu University da Turquia* (1978), a *University of South África* (1973) e a *Indira Ghandi National Open University* (1985). Nessa época e antes do advento das modernas tecnologias de telecomunicações e informática e da Internet, de acordo com Preti (2003) as funções básicas da tutoria em linhas gerais consistiam de avaliar a evolução do estudante, identificando seus avanços e verificando sua capacidade argumentativa, auxiliar no saneamento de

dúvidas e motivar o aluno, adotando práticas e posturas que facilitem o aprendizado.

Preti (2003) destaca também que as investigações a respeito do serviço de tutoria desenvolvido nas universidades que praticam EaD de modo geral, tem demonstrado a importância desse serviço como elemento fundamental para o êxito dos cursos. Há baixa taxa de evasão nos programas de EaD em que este serviço é mais efetivo. Mesmo tendo algumas características em comum, cada instituição que oferece cursos em EaD, ao buscar construir seu modelo tutorial e, ao definir o tipo de relação entre tutor, material didático e aluno, está fazendo uma concepção de ensino e educação presente na proposta pedagógica do curso ou da própria instituição.

De acordo com Pinto (2008), a tutoria é necessária para orientar, dirigir e supervisionar o ensino-aprendizagem. Moran (2004) enfatiza que o exercício da tutoria é desempenhado nas modalidades presencial, semipresencial ou à distância. Na modalidade presencial, a tutoria ocorre fisicamente de modo individual ou em grupos, tendo como objetivos principais apoiar o aluno em relação ao esclarecimento dos conteúdos ministrados pelo professor nas disciplinas. Já na modalidade semipresencial, o papel da tutoria é garantir a qualidade dos cursos e o apoio aos alunos com auxílio da tecnologia. Na modalidade a distância o tutor exerce também diferentes papéis, dentre eles: monitoria, orientação, co-participação no processo de aprendizagem, aconselhamento, supervisão e motivação.

Um desses papéis, de acordo com Cardoso (2007), é o de monitor. Este profissional é um especialista em *e-learning*, mas não necessariamente, detém conhecimento técnico sobre o conteúdo que está sendo tratado. Este autor ainda destaca que o tutor é um profissional especialista no conteúdo e tem um trabalho predominantemente técnico. Para Cardoso (2007) uma pessoa até pode desempenhar as duas atividades (tutoria e monitoria), mas realizará duas funções distintas e com características diferentes.

Aretio (1987) aborda os papéis do tutor sob outro aspecto e identifica três funções/papéis básicos para o tutor: orientação, acadêmica e colaboração/conexão. Na função orientação, as ações estão relacionadas ao lado afetivo, integrando todas as dimensões humanas e auxiliando o processo de formação. A função acadêmica diz respeito aos aspectos cognitivos, de cumprimento do papel de orientador e de reforço da auto-aprendizagem. Quanto à função de colaboração e conexão, o papel do tutor é também burocrático, mas sem esquecer o

acompanhamento e relacionamento com os estudantes, professores e instituições.

O tutor é, na realidade, uma espécie de instrutor à distância (geralmente *on-line*). Ele é uma pessoa que assume vários papéis e tem como objetivo principal realizar o acompanhamento do aluno em sua busca pelo aprendizado, atuando como um facilitador na compreensão dos objetivos do curso. De acordo com Preti (2003), o tutor atua de várias maneiras: como um observador que reflete; como um conselheiro sobre os métodos de estudo; como um psicólogo capaz de compreender as questões e dificuldades do aprendiz e de apoiá-lo a responder adequadamente; como um especialista em avaliação formativa; e como um administrador também para atender as exigências da instituição onde atua.

O tutor se enquadra, de acordo com Loyola, citado em Litto e Formiga (2009), como um dos vários recursos acadêmicos de suporte e apoio ao aprendiz. O papel desse ator, dentre outros, é o de fornecer orientações sobre a melhor forma de utilização do material instrucional e como abordá-lo, oferecer atendimento tutorial para discussões, solução de dúvidas e questionamentos, disponibilizar orientação individual ou em grupo sempre que necessário e, principalmente durante a elaboração de trabalhos e tarefas exigidas, oferecer orientação quanto ao uso de bibliotecas, materiais de aprendizagem e diferentes mídias disponíveis.

Para Preti (1996), respeitando a autonomia de aprendizagem de cada aluno, o tutor é um dos grandes responsáveis pela efetivação do curso em todos os níveis e deve estar constantemente orientando, dirigindo e supervisionando o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, atuando efetivamente como um elo de ligação dessa cadeia de componentes da EaD.

Duarte (2007, p.85) destaca que

o tutor assume a figura do professor ou do facilitador em todas as circunstâncias, atuando como o “elo” entre o aluno e a instituição, não só no que concerne à cognição, mas também no referente aos aspectos atitudinais, dado que trabalha as ansiedades, conflitos, frustrações e medos do estudante. É condição precípua que o tutor seja um profissional preparado para assumir as atividades motivadoras dos alunos na continuidade e na finalização de seus estudos.

Bentes, citado em Litto e Formiga (2009), ressalta que o tutor é o agente motivador/orientador que irá acompanhar e avaliar ao

aprendizado do aluno durante todo o processo. Este autor também afirma que o tutor pode ser o professor especialista ou conteudista, assegurando e facilitando o retorno da qualidade do material didático. Bentes (2009) destaca que ocorre uma relação de parceria entre o professor-tutor (especialista na área e com pleno domínio do conteúdo estudado pelo aluno) e o professor especialista/conteudista(responsável pela elaboração do material didático) no processo de ensino-aprendizagem.

O tutor também assume características inerentes à sua função para trabalhar na EaD, deve saber lidar com os ritmos individuais diferentes de cada aluno, apropriar-se de novas TIC's, dominar as técnicas e instrumentos de avaliação, ter habilidades de investigação, utilizar novos esquemas mentais para criar uma nova cultura indagadora e plena em procedimentos de criatividade e ter disponibilidade para intervir a qualquer momento.

Cardoso (2007) corrobora os autores citados anteriormente e elenca uma série de recomendações e dicas para que o tutor possa desempenhar seu papel adequadamente. Dentre elas: determinar de forma objetiva as atividades que o aluno desenvolverá, atuar como mediador, facilitador e conselheiro, avaliador e motivador dos alunos de EaD.

De acordo com Bentes, citado em Litto e Formiga (2009, p.67), o tutor,

por compreender que o perfil do corpo discente do EaD é bem diferente do perfil no ensino presencial, geralmente formado por alunos adultos, que precisam ter maturidade e determinação no estudo, responsabilidade em seguir cronogramas estabelecidos, além de requerer conhecimento nas tecnologias utilizadas, cumpre sua função maior de mediador do processo.

Este fato requer do professor o conhecimento necessário sobre quem são os seus alunos, como também quais tecnologias serão empregadas naquela sistemática educativa, preparando-as para facilitar e auxiliar sua compreensão. Dessa maneira, Bentes (2009) destaca que o tutor procurará garantir o aprendizado do aluno e a construção de seu conhecimento de maneira integrada e participativa.

Para essa pesquisa, em função dos atores analisados e, apesar de serem apresentadas definições e aspectos sobre tutoria em geral, será

adotada a separação apenas em dois tipos distintos de tutores: o tutor presencial e o tutor à distância. O tutor presencial neste trabalho será entendido como aquele profissional que atua fisicamente no pólo de apoio presencial, sendo o responsável pelo acompanhamento do aprendizado dos alunos e pela mediação entre eles, o coordenador do pólo, o tutor à distância, o professor conteudista e, esporadicamente com o coordenador de curso. Ele não tem a obrigação de conhecer todos os conteúdos, de todas as disciplinas, mas tem o papel de organizar as dúvidas, atuando como mediador pedagógico, realizar os controles da frequência, organizar os encontros no pólo e apoiar os alunos em caso de dificuldades com a utilização das tecnologias disponíveis.

Já o tutor a distância tem um papel diferente do tutor presencial. Assim, para esse trabalho, o entendimento será de que este profissional atua em conjunto com o professor conteudista/especialista, sendo o responsável pelo encaminhamento da disciplina em relação ao acompanhamento das atividades, esclarecimento de dúvidas, indicação de leituras complementares, condução da realização das avaliações, correção e proposição de atividades. Um de seus papéis é o de ser a ligação entre o aluno de EaD e a instituição ofertante dos cursos.

### 2.3.4 Equipe de suporte técnico-administrativo

A equipe de suporte técnico-administrativo envolve todos os atores responsáveis pela disponibilização, apoio e infraestrutura acadêmico-administrativa necessária ao aluno para que ele tenha condições de focar sua aprendizagem. O MEC define uma estrutura mínima de recursos humanos necessária para os pólos de apoio presenciais, podendo variar para mais em função da quantidade de alunos inscritos nos cursos:

Quadro 2 – Recursos Humanos nos pólos.

<b>Recursos Humanos</b>
Coordenador de Pólo: responsável pela parte administrativa e pela gestão acadêmica
Tutor Presencial
Técnico de laboratório pedagógico, quando for o caso
Técnico em Informática
Bibliotecária
Auxiliar para Secretaria

Fonte: MEC (2009)

No âmbito da UAB, a Resolução CD/FNDE, de 08 de Abril de 2010 (que altera os incisos I a V do art. 9º, o § 1º do art. 10 e o item 2.4 do Anexo I da Resolução CD/FNDE no 26/2009) apesar de discorrer sobre questões de bolsas, apresenta, também, os seguintes atores já citados anteriormente: coordenador e coordenador adjunto da UAB, coordenador de curso nas instituições públicas de ensino superior (IPES), coordenador de tutoria nas IPES, professor-pesquisador conteudista, professor-pesquisador, tutor e coordenador de pólo (BRASIL, 2010).

De acordo com os “Referenciais de Qualidade para a EaD” (BRASIL, 2007), o corpo técnico-administrativo tem por função oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos pólos descentralizados de apoio presencial. As atividades desempenhadas por esses profissionais envolvem duas dimensões principais: a administrativa e a tecnológica.

Na área tecnológica, os profissionais devem atuar nos pólos de apoio presencial em atividades de suporte técnico para laboratórios e bibliotecas, como também nos serviços de manutenção e zeladoria de materiais e equipamentos tecnológicos. A atuação desses profissionais, nas salas de coordenação dos cursos ou nos centros de educação a distância das instituições, tem como principais atribuições o auxílio no planejamento do curso, o apoio aos professores conteudistas na produção de materiais didáticos em diversas mídias, bem como a responsabilidade pelo suporte e desenvolvimento dos sistemas de informática e suporte técnico aos estudantes.

No que tange à dimensão administrativa, a equipe deve atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros.

De acordo com o mesmo documento, a gestão acadêmica de curso de educação a distância deve estar integrada aos demais processos da instituição, isto é: o estudante de EaD precisa ter as mesmas condições e suporte que o estudante do ensino presencial, cabendo ao sistema acadêmico oferecer ao estudante geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis ao ensino tradicional, como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais,

secretaria e tesouraria, dentre outros. Quanto ao aspecto logístico na EaD, os processos de tutoria, produção e distribuição de material didático, acompanhamento e avaliação do estudante precisam ser rigorosamente gerenciados e supervisionados, sob pena de desestimular o estudante ou não permitir devidamente os registros necessários para a convalidação do processo de aprendizagem.

De acordo com Mill *et al* (2009, p.15-17), os Referenciais de qualidade para educação a distância, do MEC reforçam a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação a distância. Segundo estes autores, as equipes gestoras da EaD no Brasil são geralmente compostas por subgerências ou subsistemas, isto é:

gestão pedagógica e de formação, gestão de avaliação e acompanhamento, gestão tecnológica e de informação, gestão de pólos e instituições e gestão acadêmico-administrativa. Essas subgerências, em parceria com uma coordenação geral, com coordenações de cursos e/ou de projetos e com o apoio da reitoria da instituição, compõem o grupo gestor tradicional da educação a distância nas universidades.

Este grupo gestor é responsável pela estruturação das instalações, das equipes de trabalho, das redes comunicativas, do financiamento e da infraestrutura física e tecnológica, além de cuidar das várias questões didático-pedagógicas envolvidas no processo da EaD.

Além disso, de acordo com Duarte (2007, p.80), “quando se faz EaD são necessários profissionais de várias áreas, tais como gráfica, comunicação, planejamento, estruturação, gerência de projetos, produção de material pedagógico e logística, dentre outros”. Esta autora enfatiza que as instituições contemporâneas devem dar lugar à democratização no ambiente de trabalho, com iniciativas como o *empowerment*<sup>6</sup>, que abre espaço para a realização de potencial pessoal e profissional, possibilitando melhorar a gestão do conhecimento e facilitando seu compartilhamento entre os indivíduos. De acordo com a

---

<sup>6</sup> *Empowerment* consiste em uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. De acordo com Mills (1996), o *empowerment* se assenta em quatro bases principais: poder, motivação, desenvolvimento (capacitação e formação continuada) e liderança.

autora, o gestor de EaD necessita de visão estratégica e foco em gestão de pessoas para “saber transformar grupos de trabalhos tradicionais em times de alta performance, tornando o fator humano um diferencial competitivo para a EaD e sobrepondo-se às limitações tecnológicas, quando existirem.

Para Mill *et al* (2009), se a instituição concebe a educação a distância de forma profissional e não amadora, é importante que a equipe multidisciplinar contemple especialistas nos conteúdos das disciplinas ou cursos, além de profissionais das áreas pedagógica e tecnológica, ambos com foco na EaD.

O Decreto 6303/07 (BRASIL, 2007), que alterou alguns dispositivos do Decreto 5622/05 (BRASIL, 2005), dentre eles o artigo 10º. e seus parágrafos 1º. a 7º.ou, ressalta a necessidade, importância e obrigatoriedade de suficiente e adequada infraestrutura física, tecnológica e de recursos humanos nos pólos de apoio presenciais.

De acordo com Silva *et al* (2010), para que seja possível atingir bons resultados com a EaD, é imprescindível a criação e o desenvolvimento de uma boa equipe de trabalho, pois os resultados dificilmente nascem de ações individuais. Para eles, as dificuldades são muitas em termos de gestão de equipes na EaD, cabendo ao coordenador do pólo a tarefa de encontrar os mecanismos adequados para formar sua equipe e conduzi-la com excelência aos resultados esperados.

### **2.3.5 Pólos presenciais**

O pólo de apoio presencial, de acordo com o Decreto 6.303, de 12 de Dezembro de 2007 (BRASIL, 2007) e que altera dispositivos do Decreto 5622/05 e do Decreto 5773/06, “é a unidade operacional, no País ou no exterior, para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância”. Para BRASIL (2010), os pólos são mantidos por municípios ou Governos de Estado, os pólos oferecem a infraestrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos a distância. De acordo com Silva *et al* (2010, p.05),

um pólo de apoio presencial também pode ser entendido como um "local de encontro" onde acontecem os momentos presenciais, o acompanhamento e a orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações presenciais. O objetivo dos pólos é oferecer o

espaço físico de apoio presencial aos alunos da sua região, mantendo as instalações físicas necessárias para atender aos alunos em questões tecnológicas, de laboratório, de biblioteca, entre outras.

De acordo com estes autores, a gestão de um pólo de apoio presencial, está ligada diretamente à sua estrutura, que é formalmente definida pelo sistema UAB. O funcionamento do pólo depende, além de gestores capacitados, da garantia de uma estrutura administrativa e pedagógica mínima e adequados de atendimento aos alunos. Quanto a estrutura de um pólo de apoio presencial, ela será detalhada no tópico referente à infraestrutura e tecnologia.

Para garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos a distância, e oferecer condições e serviços adequados e suficientes para atender os professores e estudantes em suas expectativas, demandas e necessidades, de acordo com Silva *et al* (2010, p.06), “o pólo de apoio presencial precisa ser bem projetado. As instalações físicas, a infraestrutura tecnológica e de recursos humanos, desta forma, mostram-se essenciais para contribuir na qualidade do ensino.”

No entanto, segundo estes mesmos autores, a gestão de pólos de apoio presenciais tem se constituído um problema, em função das dificuldades de encaminhamentos adequados para gerenciamento e operacionalização destes ambientes. Apesar das exigências do Governo federal para a implantação de pólos de apoio presenciais, não são contemplados diversos aspectos relacionados à sua gestão que se mostram vitais para o bom funcionamento destes locais. Dentre estes aspectos, Silva *et al* (2010) consideram que na modalidade a distância, um pólo de apoio presencial necessita de suporte administrativo e pedagógico para lograr êxito em suas ações e atingir a excelência almejada dentro de um processo de ensino e aprendizagem.

O MEC (BRASIL, 2010) ressalta que o modelo preferencial de organização institucional para a oferta de EaD no ensino superior deve considerar a instalação de estruturas físicas compostas por salas de aula, salas de recepção, salas de professores, salas de estudos e bibliotecas, salas de informática e laboratórios específicos, assim como espaços necessários para a realização de atividades e avaliações presenciais, assistência de tutores presenciais e suporte administrativo. Ou seja: os pólos de apoio presenciais.

### 2.3.6 Coordenador de pólo

O Coordenador de Pólo que atua nos pólos de apoio presencial tem a responsabilidade de garantir o funcionamento e a manutenção da infraestrutura do pólo, atuando administrativa e academicamente, visando prover condições necessárias ao desenvolvimento do curso. É uma espécie de gerente do pólo. Ele também atua como mediador entre o aluno, o professor especialista, o tutor à distância e a equipe gestão do curso, tendo o papel de resolver questões que não foram sanadas pelo tutor presencial e/ou encaminhá-las para o coordenador do curso solucionar, além de atuar como articulador político entre a instituição ofertante e a mantenedora dos cursos a distância. No âmbito da UAB, os mantenedores dos pólos de apoio presenciais são os Governos municipais e estaduais. Mais do que simplesmente uma indicação política, o Coordenador de Pólo deve ser um profissional experiente, competente e capaz de atuar como um articulador entre todas as partes interessadas, visando garantir as condições ideais de plena operação deste local.

De acordo com o Anexo I da Resolução CD/FNDE Nº 26, de 5 de junho de 2009 do MEC (BRASIL, 2009), as principais atribuições do coordenador do pólo são:

- acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do pólo de apoio presencial;
- garantir às atividades da UAB a prioridade de uso da infraestrutura do pólo de apoio presencial;
- participar das atividades de capacitação e atualização;
- elaborar e encaminhar à UAB/CAPES relatório semestral das atividades realizadas no pólo, ou quando solicitado;
- elaborar e encaminhar à coordenação do curso relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no pólo;
- acompanhar as atividades de ensino presenciais e a distância;
- acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no pólo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos;
- zelar pela a infraestrutura do pólo;
- relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso;

- articular, junto às IPES presentes no pólo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do pólo para a realização das atividades dos diversos cursos;
- organizar, junto com as IPES presentes no pólo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos naquelas instalações;
- articular-se com o mantenedor do pólo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do pólo;
- receber e prestar informações aos avaliadores externos do MEC.

De acordo com a mesma Resolução, no âmbito da UAB o coordenador e o vice-coordenador também são responsáveis:

- pelos procedimentos administrativos e o apoio técnico de produção e distribuição de material didático;
- gerenciamento do pessoal envolvido com os cursos;
- pela manutenção da infraestrutura de funcionamento do pólo gestor do curso;
- pela organização da seleção e capacitação de tutores, coordenador do curso e os professores pesquisadores, e devem participar das reuniões dos colegiados, conselhos e grupos relacionados ao curso;
- pela organização dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos;
- pela interação com as prefeituras para estabelecimento de parcerias e fechamento de convênios e acordos de cooperação técnica.

De acordo com Silva *et al* (2010), em relação aos recursos humanos e, especificamente ao coordenador de pólo, a seleção é feita pelas IPES que ofertam cursos no pólo, a partir de uma lista tríplice encaminhada pelo mantenedor para as coordenações UAB das IPES. O profissional indicado precisa atender a requisitos mínimos, a saber: formação acadêmica superior e experiência docente na educação básica ou superior de no mínimo três anos. A UAB oferece bolsas aos coordenadores e aos tutores presenciais. A remuneração dos demais fica a cargo do mantenedor do pólo.

De acordo com os REFEaD (BRASIL, 2007), o coordenador do pólo de apoio presencial é o principal responsável pelo bom

funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade. Este coordenador necessita conhecer os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos em sua unidade, atentando para os calendários, especialmente no que se refere às atividades de tutoria presencial, zelando para que os equipamentos a serem utilizados estejam disponíveis e em condições de perfeito uso, enfim prezar para que toda a infraestrutura esteja preparada para a viabilização das atividades.

Outra importante atribuição do coordenador do pólo é a supervisão do trabalho desenvolvido na secretaria da unidade, providenciando para que o registro dos estudantes e todas as demais ocorrências, tais como notas, disciplinas ou módulos cursados, frequências, transferências, sejam feitas de forma organizada e em tempo hábil. Portanto, para o exercício de suas funções, o coordenador do pólo deve possuir prévia experiência acadêmica e administrativa e ser graduado.

Diante dessas questões, é possível inferir que os coordenadores de pólos são os principais responsáveis pela coordenação e gestão das atividades nos pólos presenciais, exercendo um papel de orientação, acompanhamento e avaliação dos trabalhos dos tutores presenciais, além de atuar visando o desenvolvimento de ações que propiciem um ambiente acadêmico ideal voltado para apoiar a educação universitária dos alunos.

### **2.3.7 Coordenador de curso**

De acordo com a RESOLUÇÃO/CD/FNDE nº 8 de 30 de abril de 2010 (BRASIL, 2010), que altera os incisos I a V do art. 9º, o § 1º do art. 10 e o item 2.4 do Anexo I da Resolução CD/FNDE nº. 26/2009 (BRASIL, 2009), o Coordenador de curso nas instituições públicas de ensino superior (IPES) é um professor ou pesquisador designado/indicado pelas IPES vinculadas ao Sistema UAB, que atuará nas atividades de coordenação de curso implantado no âmbito do Sistema UAB e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos, desde que comprove a experiência de, no mínimo, três anos de magistério superior. Dentre as atribuições e responsabilidades deste profissional, de acordo com BRASIL (2010) as principais são:

- organização e operacionalização do curso, horários, disciplinas, turmas e professores para o período letivo;

- aplicação dos princípios da organização didática e do regulamento de ensino;
- realização do acompanhamento pedagógico dos estudantes no processo ensino-aprendizagem em relação à avaliação de rendimentos, avaliação do desempenho docente e avaliação do curso envolvendo docentes, estudantes, Coordenador e equipe da UAB e Departamento Acadêmico;
- supervisão da execução do projeto pedagógico do curso, procurando solucionar problemas que por ventura surjam e encaminhando-os a órgãos superiores, quando se fizer necessário;
- incentivo ao desenvolvimento de pesquisas e projetos;
- participação nas reuniões dos colegiados, conselhos e grupos relacionados ao curso;
- acompanhamento, registro e divulgação do desempenho acadêmico dos estudantes;
- acompanhamento do preenchimento, recolhimento e atualização dos diários de classe; coordenação das visitas técnicas realizadas pelos estudantes do curso, juntamente com os professores formadores e tutores.

Uma inferência possível sobre este ator é sua responsabilidade geral pela coordenação do curso a distância, tendo os papéis de: acompanhamento e avaliação do processo de execução do curso, coordenação e orientação da equipe sob sua tutela, articulação com a Coordenação da UAB, instituição e Secretaria de Educação a Distância do MEC (SERES).

Dessa forma, o Coordenador de curso também exerce um papel de gestor do curso, com a responsabilidade de zelar para que o ciclo de gestão “PDCA” (que será detalhado mais adiante), seja executado de forma a extrair os melhores resultados para os alunos e o curso que está sendo oferecido, proporcionando a melhoria contínua da gestão do programa e garantindo sua oferta com qualidade, buscando atingir os resultados almejados.

### **2.3.8 Instituições**

Os REFEaD (BRASIL, 2007) destacam que, por envolver um conjunto de processos integrados, a gestão de um sistema de educação a distância em nível superior é complexa. É comum no meio da EaD a imagem de que o processo de ensino-aprendizagem envolve os vários

elos de uma corrente que compõe este sistema e de que a robustez do processo, como um todo, está relacionada com o elo mais frágil desta corrente.

De acordo com o mesmo documento (BRASIL, 2007),

A instituição deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão, apresentando em seu projeto de sistema de educação a distância, o atendimento, em particular, a serviços básicos como:

- a) um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;
- b) um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;
- c) um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;
- d) bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores;
- e) cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;
- f) sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;
- g) registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- h) um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade.

Além disso, as instituições são um dos elos mais importantes do sistema EaD, pois além de estruturar e organizar todo o processo de gestão e execução da EaD, são também as responsáveis pela oferta dos programas e cursos, dos relacionamentos e contatos com as demais partes envolvidas, da garantia das condições mínimas de infraestrutura e de tecnologia e da manutenção e operacionalização de todo este sistema que não é nada simples.

De acordo com Brasil (2010), as IPES vinculadas à UAB são responsáveis, dentre outras questões, por:

- a) selecionar os tutores, professores, pesquisadores, coordenadores do Sistema UAB, coordenadores de curso, coordenadores de tutoria e coordenadores de pólo que receberão bolsas de estudo e pesquisa com base nas Leis no. 11.273/2006 e nº 11.502/2007 e nas normas dessa Resolução;
- b) cadastrar e manter atualizados os dados pessoais e acadêmicos dos cursistas aprovados em processo seletivo, dos professores, pesquisadores, coordenadores e tutores;
- c) encaminhar periodicamente à Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Sistema UAB a relação dos professores, pesquisadores, coordenadores e tutores que participarão dos estudos e pesquisas no âmbito do Sistema UAB;
- d) manter os registros das informações necessárias ao adequado controle do curso, bem como o Termo de Compromisso e a frequência dos professores pesquisadores e tutores das IPES, para verificação periódica do Ministério da Educação.

Esses são apenas alguns exemplos das inúmeras atribuições das IPES vinculadas à UAB. De fato, é razoável inferir que o papel principal dessas IPES no âmbito da UAB é o de proporcionar o acesso à educação superior pública àquelas pessoas que dificilmente teriam condições de realizar uma graduação ou pós-graduação, seja por questões financeiras, geográficas ou físicas. Dessa forma, as IPES (através dos pólos de apoio presencial), garantem a expansão e desenvolvimento da educação superior no Brasil através da interiorização e democratização do ensino superior.

### **2.3.9 Governo (MEC)**

O papel do ator Governo é fundamental na EaD no Brasil. Conforme já mencionado anteriormente, os marcos regulatórios da legislação de EaD no Brasil são recentes. O Decreto 5.622, de 19/12/2005 (BRASIL, 2005), que regulamentou o artigo 80 da LDB e o Decreto 5.800, de 08/06/2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) representam o principal arcabouço legal sobre EaD no País. Isso só foi possível porque a

aprovação da LDB em 1996 permitiu, por meio do artigo 80, que a EaD se estabelecesse no cenário nacional de educação como modalidade de ensino, equiparando-a ao ensino presencial em todos os níveis educacionais, com prévio credenciamento junto ao Governo Federal de instituições que pretendiam ofertá-la em nível superior. Assim, com a nova LDB, a EaD na educação superior tem o reconhecimento governamental oficial como modalidade de ensino. O Decreto 5622/05 (BRASIL, 2005) permitiu não só o funcionamento de cursos de graduação e pós-graduação à distância, mas também cursos de educação básica, ensino fundamental, médio, educação de jovens e adultos, educação especial e, indiretamente, cursos livres à distância, como por exemplo, nas universidades corporativas e outros grupos ou instituições de ensino.

Neste Decreto também ficou estabelecida a política de garantia de qualidade no tocante aos variados aspectos ligados à modalidade de educação a distância, notadamente ao credenciamento institucional, supervisão, acompanhamento e avaliação, harmonizados com padrões de qualidade enunciados pelo MEC. Os tópicos mais relevantes no Decreto 5622/05:

- a) a caracterização da EaD visando instruir os sistemas de ensino;
- b) o estabelecimento de preponderância da avaliação presencial dos estudantes em relação às avaliações feitas a distância;
- c) maior explicitação de critérios para o credenciamento no documento do plano de desenvolvimento institucional (PDI), principalmente em relação aos pólos descentralizados de atendimento ao estudante;
- d) mecanismos para coibir abusos, como a oferta desmesurada do número de vagas na educação superior, desvinculada da previsão de condições adequadas;
- e) permissão de estabelecimento de regime de colaboração e cooperação entre os Conselhos Estaduais e Conselho Nacional de Educação e diferentes esferas administrativas para: troca de informações, supervisão compartilhada; unificação de normas; padronização de procedimentos e articulação de agentes;
- f) previsão do atendimento de pessoa com deficiência;

- g) institucionalização de documento oficial com Referenciais de Qualidade<sup>7</sup> para a educação a distância.

### 2.3.9.1 Papel do Governo na legislação de EaD

Penterich (2009) apresenta um quadro evolutivo sobre a legislação de EaD no Brasil, com as principais ações do ator Governo na regulação desta modalidade de ensino:

Quadro 3 – Evolução da legislação da EaD no Brasil.

<b>DATA</b>	<b>BASE LEGAL</b>	<b>ASPECTOS PRINCIPAIS</b>
Dezembro de 1996	Artigo 80 da LDB	Estabelece a modalidade de EaD como válida para todos os níveis educacionais e exige o credenciamento prévio junto ao Governo Federal para que as IES para oferta de EaD.
Fevereiro e Abril de 1998	Decreto 2.494/98 – artigo 2º. e Decreto 2.561/98	Regulamenta o artigo 80 da LDB. “A EaD será oferecida pelas instituições públicas ou privadas especificamente credenciadas p/ esse fim”.
Fevereiro de 1998	Portaria Normativa n. 301/98 e Decretos 2.494/98 e 2.561/98.	Estabelece a responsabilidade do Governo Federal pela normatização da EaD no ensino superior e aos Estados legislar sobre ensino médio e fundamental a distância.
Outubro de 2001	Portaria 2.253 – MEC	Permite as IES oferecer até 20% da carga horária de seus cursos através de atividades não presenciais
Junho de 2005	Port.2.201/05 – MEC	Possibilita o credenciamento de IES pública para a oferta de EaD
Julho de 2005	Decreto 5.493/05	Regulamenta o disposto na Lei no 11.096, de 13 de janeiro de 2005, que instituiu o ProUni - Programa Universidade para Todos
Dezembro de 2005	Decreto 5.622/05	Revoga os Decretos 2.494/98 e 2561/98. Regulamenta o artigo 80 da LDB e estabelece os referenciais de qualidade para a EaD

<sup>7</sup> O Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, no parágrafo único do artigo 7º, estabelece que os Referenciais de Qualidade para a EaD pautarão as regras para a regulação, supervisão e avaliação dessa modalidade.

Junho de 2006	Decreto 5.800/06	Institui a Universidade Aberta do Brasil – UAB
Janeiro de 2007	Portarias Normativas n.1 e n.2 – MEC	SINAES, define conceito de pólo de apoio presencial e altera a compreensão sobre a abrangência geográfica na modalidade EaD.
Agosto de 2007	Referenciais de Qualidade para a EaD – REFEaD	Apesar de não ter força de lei, complementam a legislação e servem como norteador para a qualidade na oferta de EaD no Brasil
Dezembro de 2007	Portaria n. 40 – MEC	Institui o e-mec e estabelece diretrizes para a oferta de cursos na modalidade a distância em regime de parceria
Outubro de 2008	Portaria n. 1264/08	Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do SINAES
Setembro de 2008	Portaria Normativa n. 12/08	Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC)
Junho de 2009	Portaria Normativa n. 7/09	Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Outubro de 2010	Resolução n. 3/10 - CNE/CES	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20/12/96, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e reconhecimentos de universidades do Sistema Federal de Ensino.
Maio de 2011	Decreto 7.480	Aprova a nova Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-DAS e das Funções Gratificadas do MEC e dispõe sobre remanejamento deles e cria a Secretaria de Regulação e Supervisão em Educação a Distância – SERES
Março de 2012	Decreto 7.690	Alterou a estrutura do MEC e as competências da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES).

Fonte: adaptado à partir de Penterich (2009)

Diante desse Quadro, não há dúvidas em relação à quantidade de legislação na EaD no Brasil. Litto e Formiga (2009, p.92) corroboram afirmando que “..há um excesso de legislação que regulamenta a EaD no Brasil, embora concordem ser necessário afastar o charlatanismo”. Uma constatação possível é que essa farta legislação muito mais tem fortalecido a EaD no ensino superior do Brasil do que causado prejuízos, embora eles existam.

De acordo com Moran (2004) citado por Penterich (2009), a Portaria 2253/08 (BRASIL, 2008) ao permitir que as IES ofereçam até 20% da carga horária de seus cursos através de atividades não presenciais, provocou uma transformação e movimentação significativas nas IES impactadas, possibilitando oportunidades e desafios advindos com essa legislação. Tal fato levou as IES a repensarem e discutirem novas alternativas de ensino e aprendizagem com a utilização intensiva de tecnologia de informática e de telecomunicações.

O Decreto 5622/05 (BRASIL, 2005) também sinaliza que os atos do Governo relacionados à EaD serão balizados pelo documento Referenciais de Qualidade para a EaD e pelo fortalecimento dos pólos de apoio presenciais, que além de unidades operativas das IES, poderão ser organizados e estabelecidos em parceria com outras instituições, para a execução descentralizada das funções administrativas e pedagógicas dos cursos superiores a distância.

Porém, para estabelecimento de parcerias, convênios e acordos entre instituições, visando a oferta de cursos a distância e estruturação de pólos de apoio presencial, é importante ressaltar que isso somente será possível se estiver de acordo com o que dispõe o Artigo 26 do Decreto 5.622/2005 (BRASIL, 2005), transcrito a seguir:

As instituições credenciadas para oferta de cursos e programas a distância poderão estabelecer vínculos para fazê-lo em bases territoriais múltiplas, mediante a formação de consórcios, parcerias, celebração de convênios, acordos, contratos ou outros instrumentos similares, desde que observadas as seguintes condições:

I - comprovação, por meio de ato do Ministério da Educação, após avaliação de comissão de especialistas, de que as instituições vinculadas podem realizar as atividades específicas que lhes forem atribuídas no projeto de educação a distância;

II - comprovação de que o trabalho em parceria está devidamente previsto e explicitado no:

- a) plano de desenvolvimento institucional;
- b) plano de desenvolvimento escolar; ou
- c) projeto pedagógico, quando for o caso, das instituições parceiras;
- III - celebração do respectivo termo de compromisso, acordo ou convênio; e
- IV - indicação das responsabilidades pela oferta dos cursos ou programas a distância, no que diz respeito a:
  - a) implantação de pólos de educação a distância, quando for o caso;
  - b) seleção e capacitação dos professores e tutores;
  - c) matrícula, formação, acompanhamento e avaliação dos estudantes;
  - d) emissão e registro dos correspondentes diplomas ou certificados (BRASI, 2005).

Assim, é possível verificar a presença do ator Governo na definição de políticas, normas e diretrizes dessa modalidade de ensino e seu papel enquanto agente regulador do sistema de educação na modalidade EaD.

#### *2.3.9.1.1 A Secretaria de Regulação e Supervisão em Educação a Distância – SERES*

A extinta Secretaria de Educação a Distância – SEED – foi oficialmente criada pelo Decreto nº 1.917, de 27 de maio de 1996 (BRASIL, 1996) e absorvida pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior em maio de 2011, através do Decreto 7.480, de 16 de maio de 2011 (BRASIL, 2011). Em Março de 2012, através do Decreto 7.690 (BRASIL, 2012), a SERES passa a ter novas atribuições, sendo razoável a compreensão de que, à partir desse Decreto, todas as questões relacionadas à avaliação institucional e de cursos estão sob responsabilidade da SERES. Competências antes atribuídas ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e à Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) ficaram concentradas nas mãos da SERES ou, no mínimo, conflitantes com as funções destes outros órgãos citados.

A SERES tem como um de seus princípios de trabalho o respeito à autonomia de seu público-alvo: alunos, professores e gestores de escolas públicas de ensino fundamental, médio e de instituições públicas de ensino superior, bem como secretarias estaduais e municipais de Educação. Com base nesse princípio, a nova secretaria propõe-se a

realizar um trabalho colaborativo, promovendo a integração entre parceiros e programas, respeitando o pluralismo de idéias e de concepções educacionais que fundamentam os projetos pedagógicos dos diferentes sistemas de ensino e das escolas, buscando a otimização dos recursos públicos.

A SERES procura atuar como um agente de inovação tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem, fomentando a incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e das técnicas de educação a distância aos métodos didático-pedagógicos. Além disso, promove a pesquisa e o desenvolvimento voltados para a introdução de novos conceitos e práticas nas escolas públicas brasileiras e atua de forma transversal no MEC, prestando apoio técnico e pedagógico a projetos e programas cujas coordenações estejam em outras Secretarias, a exemplo dos Programas Proinfantil e Pró-Letramento. (BRASIL, 2010).

No contexto da política permanente de expansão da educação superior no País, implementada pelo MEC, a EaD coloca-se como uma modalidade importante no seu desenvolvimento. Nesse sentido, é fundamental a definição de princípios, diretrizes e critérios que sejam referenciais de qualidade para as instituições que ofereçam cursos nessa modalidade. Por esta razão, a SERES apresenta o documento com a definição desses Referenciais de Qualidade para a modalidade de educação superior a distância no País, que apesar de não ter força de lei, serve como referencial para as instituições que pretendem atuar com essa modalidade de ensino (BRASIL, 2007).

De acordo com Penterich (2009), o Decreto 5773/06 (BRASIL, 2006) alterou diversas responsabilidades até então exercidas pela extinta SEED, inclusive absorvendo algumas atividades antes exercidas pela SESu e outros órgãos, dentre elas: a emissão de pareceres sobre pedidos autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de EaD de credenciamento e credenciamento das IES para oferta de ensino superior a distância, o estabelecimento de diretrizes para instrumentos de avaliação visando credenciamento de IES para oferta de EaD e exercer atividades de supervisão e monitoramento de cursos de EaD.

À SERES também terá o papel de planejar e coordenar todo o processo de formulação das políticas para a regulação e supervisão; será a responsável por propor os referenciais de qualidade para educação a distância; fará o gerenciamento do sistema público de informações cadastrais de instituições e cursos; e será responsável por outras funções

relacionadas tanto à regulação e supervisão como em relação à avaliação.

Dessa forma, observa-se que a SERES nada mais é do que o braço do Governo, exercendo um papel maior no sistema EaD, atuando como um organismo regulador, estabelecendo diretrizes, políticas e programas que servem como parâmetros de garantia da qualidade e de condições satisfatórias para esta modalidade de educação.

### **2.3.10 Infraestrutura e tecnologia**

De acordo com os REFEaD (BRASIL, 2007), além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso a distância exige infraestrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição. A infraestrutura material refere-se aos equipamentos de televisão, DVD's, fotografia, impressoras, linhas telefônicas, provedores para Internet e serviços 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, computadores ligados em rede e outros, dependendo da proposta do curso.

O documento ressalta que se deve atentar ao fato de que um curso a distância não exige a instituição de dispor de centros de documentação e informação ou midiatecas (que articulam bibliotecas, videotecas, audiotecas, hemerotecas e infotecas) para prover suporte a estudantes, tutores e professores. A infraestrutura estrutura física das instituições que oferecem cursos a distância deve estar disponível na sede da instituição (em sua secretaria ou núcleo de EaD) e nos pólos de apoio presencial.

O Quadro a seguir apresenta uma proposta de estrutura mínima de um pólo de apoio presencial como forma de nortear as ações dos seus mantenedores, os Estados e/ou Municípios, além de oferecer uma base de estimativa para os investimentos que deverão ser feitos na adequação de um prédio público, para que o mesmo venha a abrigar um pólo de apoio presencial da UAB. A estrutura proposta configura-se como um balizador geral. A aquisição de alguns equipamentos depende dos cursos a serem oferecidos e de orientações das IES que oferecem esses cursos no pólo.

Quadro 4 - Mobiliário e equipamentos mínimos de um Pólo UAB.

<b>Dependência</b>	<b>Mobiliário</b>	<b>Equipamentos</b>
<b>Sala para Secretária Acadêmica</b>	Mesa para computador	computador com multimídia
	Mesa de escritório	impressora a laser
	Mesa para impressora e scanner	Scanner
	Armários com 02 portas	aparelho de telefone e fax
	arquivos de aço	Webcam
	Mesa para telefone e fax	no-break
	Mural	Linha telefônica com ramais
	cadeiras giratórias	Acesso a internet para o polo
<b>Sala de Coordenação do Pólo</b>	Mesa de escritório	computador completo
	cadeiras giratórias	Webcam
	Mural	aparelho de telefone
	Mesa para computador	
	armário com 02 portas	
<b>Sala de Tutores Presenciais</b>	Mesas de reunião p/04 pessoas	computadores completos
	cadeiras estofadas	Scanner
	cadeiras com braço	Impressora
	Mesas de escritório	aparelho de telefone
	Mesa para impressora e scanner	Webcam
	Armários com 02 portas	
<b>Sala de Professores</b>	Mesa de reunião p/10 pessoas	
	cadeiras estofadas	
	armário com porta	
	Mural	
<b>Sala de Aula Presencial</b>	quadro branco	
	carteiras estofadas	
	quadro branco ou negro	

	Mural	
	Mesa para professor	
	cadeira estofada	
<b>Laboratório de Informática</b>	cadeiras estofadas	computadores completos
	Mesas para computador	Webcam
	quadro branco	impressora e 01 scanner
	murais com vidro	projektor multimídia
	Mesa para projetor	aparelho de TV 29" e DVD
	Armários de segurança	Servidor
	Mesa para impressora e scanner	no break, HUB e roteador
	suporte para TV	aparelhos de ar condicionado
<b>Biblioteca</b>	Mesas p/04 pessoas	computadores completos
	cadeiras estofadas	aparelho de telefone
	cadeiras giratórias	Impressora
	Mesas para computador	
	Mesa de escritório	
	Armários com fechaduras	
	Mesa para impressora	
	armário com 02 portas	
estantes de aço		

Fonte: MEC (2010)

O quantitativo para a aquisição de alguns equipamentos e mobiliário dependerá do número de cursos e alunos que o pólo pretende abrigar. Quanto mais cursos e mais alunos, maior será a necessidade de mais espaço físico e equipamentos.

De acordo com o REFEaD (BRASIL, 2007), as bibliotecas dos pólos devem possuir acervo atualizado, amplo e compatível com as disciplinas dos cursos ofertados. Seguindo a concepção de amplitude de meios de comunicação e informação da educação a distância, o material oferecido na biblioteca deve ser disponibilizado em diferentes mídias. É importante, também, que a biblioteca esteja informatizada, permitindo que sejam realizadas consultas on-line, solicitação virtual de empréstimos dos livros, entre outras atividades de pesquisa que

facilitem o acesso ao conhecimento. Além disso, a biblioteca deve dispor em seu espaço interno de salas de estudos individuais e em grupo.

Este mesmo documento (BRASIL, 2007) destaca que o laboratório de informática desempenha papel primordial nos cursos a distância, e precisa estar equipado de forma que permita, com auxílio de uma ambiente virtual de aprendizagem projetado para o curso, a interação do estudante com outros estudantes, docentes, coordenador de curso e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo do curso. Além de *locus* para a realização de tutorias presenciais, o laboratório deve ser de livre acesso, para permitir que os estudantes possam consultar a Internet, realizar trabalhos, enfim ser um espaço de promoção de inclusão digital. Um laboratório de informática no pólo de apoio presencial deve possuir, minimamente, recursos de multimídia e computadores modernos, com leitoras de DVD e/ou CD, ligados em rede com acesso a Internet banda larga. Também é requisito importante que esse laboratório possua refrigeração e iluminação apropriadas, bem como estar equipado conforme as especificidades dos cursos ofertados.

Assim, para que isso ocorra, é preciso que haja compatibilidade entre a quantidade de equipamentos e o número de estudantes atendidos. Essa relação deve ser determinada pela instituição de ensino, respeitando as particularidades do curso e do local do pólo, com vistas a garantia de padrões de qualidade no acesso aos equipamentos.

Ainda de acordo com o documento supra-citado, é imprescindível também os espaços físicos destinados a abrigar a Secretaria do Pólo e as Salas de Tutoria. A secretaria deve concentrar toda a logística de administração acadêmica e operacional do pólo, enquanto que os espaços para a tutoria devem contar com pequenas salas para atendimento de pequenos grupos e salas mais amplas para grandes grupos.

Por outro lado, diversas áreas do conhecimento científico são fortemente baseadas em atividades experimentais. Para cursos dessas áreas, as experiências laboratoriais configuram-se como essenciais para a garantia de qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Portanto, as instituições de ensino que venham a ministrar cursos dessa natureza deverão possuir laboratórios de ensino nos pólos de apoio presencial. Os insumos para as atividades nos laboratórios de ensino deverão ser especificados de forma clara no projeto do curso.

Para a instalação de pólos, dois outros requisitos necessitam de ser atendidos. O primeiro diz respeito às condições de acessibilidade e utilização dos equipamentos por pessoas portadoras de necessidades

especiais e o segundo requisito refere-se à existência de um projeto de manutenção e conservação das instalações físicas e dos equipamentos. Para a realização desses serviços, o pólo deve contar com técnicos em informática e técnicos para os laboratórios de ensino específico (de acordo com a natureza do curso), contratar pessoal capacitado para manutenção e conservação do acervo bibliográfico, dos equipamentos e das instalações físicas do local, além de pessoal de limpeza e serviços gerais.

O pólo de apoio presencial, sendo uma unidade para atendimento aos estudantes, e local das atividades presenciais, além da estrutura física adequada, deve contar com uma equipe capacitada para atender os estudantes em suas necessidades. A composição desta equipe dependerá da natureza e dos projetos pedagógicos dos cursos, sendo, no mínimo, composta pelo coordenador do pólo, os tutores presenciais, técnicos de laboratório de ensino (quando for o caso), técnicos para laboratório de informática, bibliotecário, pessoal de secretaria.

Para Silva *et al* (2010)

a gestão de infraestrutura é um ponto de fundamental importância dentro da administração de um pólo. O alinhamento da comunicação para resolver problemas de várias naturezas passa pelo conhecimento da linguagem utilizada no processo de comunicação. Muitos gestores de empresas não estão alinhados com seus setores de tecnologia em boa parte das empresas de serviço.

Brodbeck e Hoppen (2000), citados em Silva *et al* (2010) destacam o interesse por estudos sobre o alinhamento estratégico de tecnologia de informação e de comunicação (TIC's) em organizações e aponta que esta preocupação tem aumentado consideravelmente. Isso é visto tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

De acordo com a Coordenadoria de Ensino a Distância da UFSC (2010) “a gestão de infraestrutura trata do mapeamento e organização das condições básicas existentes para potencializar o uso compartilhado e propor alternativas para se buscar as condições necessárias na instituição e nos pólos”. Dessa forma, para Silva *et al* (2010, p.07),

o serviço de gestão de infraestrutura tem que assegurar aos usuários todos os recursos de tecnologia (sistemas e aplicativos) e que estes estejam disponíveis e em bom funcionamento. Os usuários devem poder usufruir dos recursos de

qualquer local, dia e horário, ou seja, de todo potencial do parque tecnológico do pólo, para que assim possam alcançar a plena satisfação no desempenho de suas atividades.

Behar (2009) corrobora e afirma que a preocupação com os recursos disponíveis para infraestrutura tecnológica é crucial para o sucesso do modelo de EaD. A disponibilidade de recursos materiais e humanos também está na base da qualidade do curso a ser ofertado.

De acordo com Mill *et al* (2009, p.12),

alem da infraestrutura física e tecnológica, é preciso construir um ambiente de apoio à aprendizagem, que pode ser virtual ou não (pode também ser híbrido). Esse ambiente deve organizar a vida acadêmica do estudante nos aspectos espaço-temporais, pois as interações entre docentes (professor/tutor) e alunos ocorrem em espaços e tempos distintos da educação presencial.

Dessa forma, a evolução tecnológica sinaliza o uso de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) como o *Moodle*, por exemplo, que além de gratuito é bastante dinâmico e com vários recursos para a aprendizagem. De acordo com estes autores, um AVA, associado a outras mídias como o impresso e o audiovisual ou ainda somado às webconferências ou videoconferências, compõem um ambiente de aprendizagem que tem se mostrado bastante eficiente, tornando-se um ponto de partida para os novos gestores em educação à distância.

## 2.4 GESTÃO DE CURSOS EM EAD

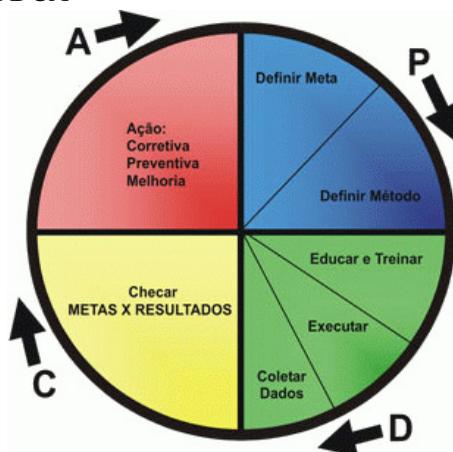
A gestão, de acordo com Mintzberg (1983), “significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações a fazerem o que tem que ser feito e que significa ação”.

Antes de falar propriamente em gestão de cursos em EaD, cabe uma observação quanto ao entendimento sobre o conceito de gestão. Sem a pretensão de polemizar ou esgotar este assunto, a presente pesquisa abordará a gestão em um conceito mais amplo, de acordo com uma visão sistêmica e os princípios do ciclo PDCA: planejar, organizar, dirigir e controlar (*Plan, Do, Check, Action*), uma metodologia desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada e disseminada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, após

a 2ª. Guerra Mundial, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (ORIBE, 2009, DEMING, 1990, ISHIKAWA, 1986, SHEWART, 1930).

De acordo com Oribe (2009), o Ciclo PDCA é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Seu objetivo é tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo, na gestão da qualidade. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. De acordo com este autor, resumidamente o PDCA pode ser entendida através da figura a seguir, onde:

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.comexito.com.br>

- *Plan* (planejamento): objetiva estabelecer uma meta ou identificar o problema que impede o alcance dos resultados esperados; analisar os dados relacionados ao problema e ao processo, visando descobrir as causas fundamentais dos problemas e elaborar um plano de ação;
- *Do* (execução): educar, treinar e executar as atividades conforme o plano de ação;

- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, comparar o planejado com o realizado, os objetivos, especificações e resultados esperados, consolidando as informações e, eventualmente, elaborando relatórios.
- *Action* (ação): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente elaborar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Para Tachizawa e Sacaico (1997), o PDCA tem como objetivo a melhoria contínua, isto é: exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo. Para estes autores, como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização.

Para a FEA/USP (2010) administração e gestão são conceitos similares. Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos, ou seja: é o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e também pensando previamente as consequências de suas decisões. As principais funções administrativas são: fixar objetivos, analisar, conhecer os problemas, solucionar os problemas, organizar e alocar os recursos, tanto financeiros, quanto tecnológicos e humanos, liderar, comunicando, dirigindo e motivando as pessoas; negociar, tomar decisões e controlar, mensurando e avaliando. Ainda de acordo com essa instituição, o bom desempenho da administração depende de que o profissional consiga ser um bom líder, capaz de lidar com pessoas, negociando e comunicando, e também apto a tomar decisões, tendo uma visão sistêmica e global da situação que administra.

De acordo com Bussmann (2000), “administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir objetivos. É uma ação finalista, voltada à obtenção de resultados e implica em processo decisório e de acompanhamento e avaliação”.

Martins e Polak (2001, p.07) enfatizam que

administrar é o ato de trabalhar com as pessoas e por meio das pessoas para realizar objetivos e atingir resultados. A tarefa de administrar seria, então, a de interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ações por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle e avaliação em todas as áreas e nos diferentes níveis das organizações e instituições, sejam elas de natureza pública ou privada.

De acordo com Pacheco (2010, p.16), a gestão não se limita a certas categorias, pois

é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não, quer sejam grandes ou pequenas, pública ou privadas. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja os objetivos).

A autora ainda destaca que na gestão, é fundamental trabalhar três conceitos: eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia relaciona-se ao fazer o que precisa ser feito para atingir os resultados previstos. Já a eficiência consiste em fazer da melhor maneira possível, considerando todos os aspectos envolvidos. Desta forma chega-se o conceito de efetividade, que, de acordo com Lacombe (2004), pode ser definido como a eficácia com eficiência, ou seja, chegar aos objetivos planejados da melhor forma possível.

Dito isto, voltamos o foco para a gestão de cursos em EaD, especificamente em instituições públicas de ensino. Ela deve ser vista, de acordo com Martins e Polak (2001, p.11), como “um processo que busca viabilizar um projeto político-pedagógico, mediante a previsão de formas de organização e funcionamento, de relações de trabalho e de recursos físicos, materiais e financeiros necessários ao cumprimento das finalidades e objetivos definidos”. Esse processo gera uma reflexão sobre a gestão na área educacional, auxiliando a compreensão sobre a essência da administração e seu papel no contexto do planejamento, organização, direção e controle da gestão acadêmica para que sejam alcançados os objetivos da instituição e cumprida sua função social.

Para Duarte (2007), o estudo da gestão da EaD é justificado pela pouca existência de trabalhos na área, mais especificamente sobre os

avanços e retrocessos. Essa afirmação é sustentada por Rumble (2003, p.23) ao destacar que

...não existe ainda documentação abundante tratando especificamente dos sistemas de gestão e de cursos do ensino a distância. A quantidade de pessoas que buscam esse tipo de ensino, assim como instituições em diversos Países que recorrem aos seus métodos, justificam a magnitude dos recursos destinados ao ensino a distância. Para que os dirigentes utilizem esses recursos com eficiência e eficácia é necessário que desenvolvam competências no campo da gestão da EaD.

Duarte (2007, p.14-15) ressalta que a Gestão da EaD nos dias atuais

consolida-se graças à convergência de tecnologias que possibilitam o trabalho coletivo e colaborativo, a partir das individualidades que não exigem o contato físico conhecido pelo senso comum, mas um contato virtualizado, com o qual se convive no ciberespaço.

É relevante destacar também que a complexidade das IPES as tornam um ambiente propício para análises e estudos, pois suas especificidades fazem com que o entendimento sobre gestão deva considerar as várias visões e paradigmas existentes nessas instituições.

De acordo com Pacheco (2010), a gestão dos cursos a distância deve estar comprometida com a qualidade e o aumento vertiginoso da educação superior brasileira por meio dessa modalidade precisa necessariamente estar acompanhado da qualidade do ensino, para gerar assim o almejado desenvolvimento socioeconômico do País. A UNESCO (1997) enfatiza que, no Brasil, as IPES deverão estabelecer parcerias e alianças para atender as demandas da sociedade em termos de educação e minimizar as desigualdades sociais existentes, proporcionando democratização do acesso e permitindo com que as pessoas se desenvolvam através da educação.

Outro ponto que merece destaque é o papel dos profissionais que atuam em gestão de cursos EaD. Eles não estão isentos dos mesmos desafios encontrados no sistema tradicional de ensino. “Devem dotar-se das mesmas competências comuns a quaisquer gestores, mas o cenário no qual exercem suas atividades é bastante diferente” (RUMBLE, 2003,

p.14). Apesar da afirmação desse autor, uma constatação possível de ser feita é que a gestão de cursos a distância traz consigo uma verdadeira revolução no mundo acadêmico e desvaloriza (de certa forma) o papel do gestor nesse processo, pois na operacionalização do curso os atores principais acabam sendo os docentes, alunos e tutores.

Peters (2004) atribuiu uma característica de gestão à EaD ao relacionar conceitos de planejamento, organização e modelos de gestão, incluindo os atributos econômicos da EaD: divisão do trabalho, produção e distribuição em massa de material didático, além da sensibilidade da empresa em relação à redução de custos em consequência dos ganhos de escala.

Vianney (2008) ressalta que existem no País cinco tipos/modelos de gestão e execução da EaD e que são adotados e utilizados pelas instituições de ensino superior. São eles:

Quadro 5 – Modelo de Gestão de EaD.

MODELOS DE GESTÃO DA EaD	DESCRIÇÃO
Tele-educação (via satélite)	onde há geração e transmissão de teleaulas com recepção em tele-salas ou franquias, suporte de tutoria presencial e on-line aos alunos e entrega de material didático em meio físico, digital ou via Internet
Pólos de apoio descentralizado presencial (semi-presencial)	são locais com infraestrutura física (salas, biblioteca e laboratórios), tecnológica e humana capazes de suportar um curso de graduação, com apoio de tutoria presencial, além do fornecimento de material impresso, em mídia digital ou via Internet. A maioria das IPES o utiliza.
Universidade virtual	onde há utilização intensiva de tecnologias de comunicação digital para as interações entre tutores, alunos, bibliotecas e envio aos alunos de material didático impresso ou digitalizado. A tutoria é remota à partir da sede da instituição e pólos de apoio são usados somente para realização das provas
Vídeo-educação	aulas gravadas previamente e assistidas em tele-salas com auxílio de material didático impresso e apoio às

	aulas em vídeo. A tutoria é presencial ou on-line
Unidade central	a presença regular dos alunos para o desenvolvimento de práticas e atividades de laboratório é uma constante e a tutoria é feita remotamente durante o período de oferta das disciplinas de base conceitual

Fonte: adaptado de Vianney (2008)

Para os REFEaD (BRASIL, 2007) apesar da diversidade de modelos de gestão de educação a distância adotados, é fundamental que exista nas instituições uma infraestrutura adequada e que centralize a gestão dos cursos ofertados. Estes espaços podem se configurar em estruturas mais gerais como centros ou secretarias de educação a distância ou em estruturas mais localizadas, especialmente salas de coordenação acadêmica e de tutoria dos cursos e salas de coordenação operacional. Para isso, estas unidades de suporte ao planejamento, produção e gestão dos cursos a distância, com o objetivo de garantir um padrão mínimo de qualidade, necessitam de infraestrutura básica composta por secretaria acadêmica, salas de coordenação do curso, salas para tutoria a distância, biblioteca, sala de professores, sala de videoconferência (opcional) e laboratórios (quando for o caso, dependendo do curso). Além disso, como unidades responsáveis por garantir as ações e as políticas da educação a distância, devem promover ensino, pesquisa e extensão.

Entre os profissionais com presença fundamental nestas unidades, destacam-se: o coordenador de curso, o coordenador do polo, os professores coordenadores de disciplina, os tutores, os auxiliares de secretaria, além de profissionais multidisciplinares e de diferentes tecnologias, conforme proposta do curso ofertado.

Para Pacheco, citada em Duarte (2007), diante do crescimento do EaD no Brasil, reforça-se que nem todas as instituições estão conseguindo resultados favoráveis, necessitando, portanto, de profissionais com ênfase em gestão de sistemas de educação a distância, pois estes não estão isentos dos mesmos desafios encontrados no sistema tradicional de ensino. As instituições “devem dotar-se de profissionais com as mesmas competências comuns a quaisquer gestores, mas o cenário no qual exercem suas atividades é bastante diferente.” (RUMBLE, 2003, 17).

Duarte (2007) enfatiza que o desafio é usar a EaD de forma mais sistemática, integrada à estrutura educacional da região, de modo a melhorar a qualidade, a eficácia e a eficiência da educação e do treinamento, promovendo oportunidades educacionais mais amplas e variadas.

De acordo com Preti (1996, p.13), a gestão de um sistema de EaD “...é algo mais complexo que um sistema de ensino tradicional presencial, visto que exige não só a preparação de material didático específico, mas também a integração de “multimeios” e a presença de especialistas nesta modalidade”. O sistema de acompanhamento e avaliação do aluno também requer um tratamento diferenciado, com a participação não só dos professores e alunos, mas também dos tutores e das interações e interfaces com a tecnologia.

A maioria dos gestores de instituições educacionais encontra dificuldades em perceber e identificar o que Freeman (2003, 173-174) ressalta:

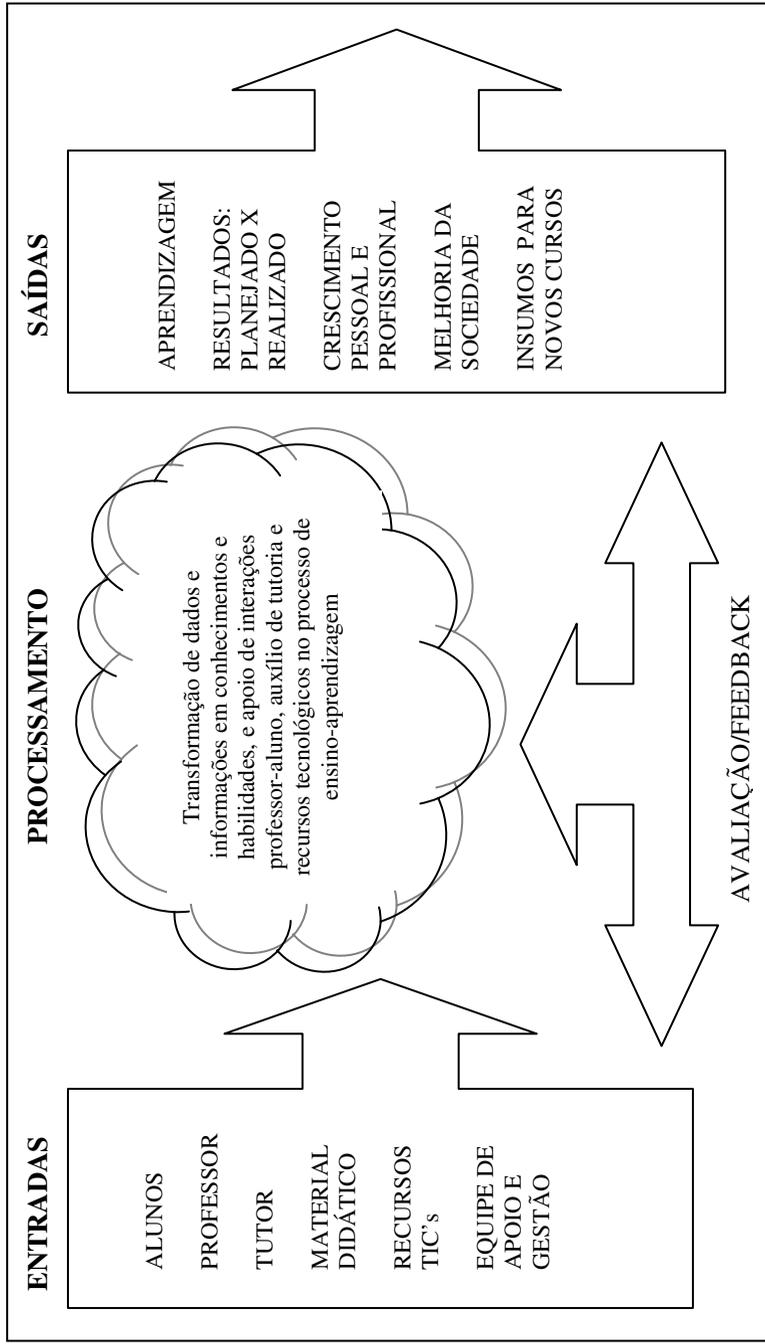
Gerir uma instituição de EaD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola ou uma universidade e, no seu todo, não sendo possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora um certo tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EaD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional.

De acordo com Ribeiro, Timm e Zaro (2007), a EaD, quando trabalhada numa perspectiva de economia de escala, própria das instituições particulares de ensino, pressionada por uma abordagem profissional de gestão, a qual pressupõe, além de infraestrutura tecnológica, um planejamento eficaz, dinâmico e adequado frente às demandas de atendimento, não só dos clientes externos (alunos e comunidade), como relativas às necessidades de coordenação e satisfação dos clientes internos (docentes e equipe técnico-pedagógica). Não se trata, portanto, apenas de infraestrutura tecnológica, declaração de princípios pedagógicos e de um local físico devidamente identificado, mas de um ponto de referência institucional que norteie e agregue os recursos de planejamento e desenvolvimento da educação a

distância, com critérios claros de planejamento e gestão, bem como instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho.

Sob a ótica de uma visão sistêmica e por processos da gestão e execução de cursos em EaD, é possível elaborar um esquema que contemple as entradas, o processamento e as saídas, além da retroalimentação e *feedback*, conforme figura a seguir:

Figura 2 - Visão da gestão por processos da execução de cursos em EaD.



Fonte: elaborado pelo autor.

Nessa figura, como entradas, o aluno recebe, por exemplo, um guia de orientações e estudos para o curso que realizará, servindo como orientador no seu processo de aprendizagem, direcionando-o para o atingimento dos resultados esperados. Durante o percurso da aprendizagem, a tutoria permeia este processo, evitando/minimizando o acúmulo de dificuldades e dúvidas pelos alunos, auxiliando-os a prosseguirem e evoluírem em seus estudos. As avaliações servem como mecanismo de controle e ajustes ao longo do curso. Numa visão sistêmica do processo de aprendizagem, as entradas são os alunos, professores, tutores, material didático, equipes de apoio e gestão e recursos tecnológicos. Durante o processamento, ocorrem as atividades de ensino-aprendizagem, com a transformação de dados e informações em conhecimentos e habilidades, por meio da auto-aprendizagem e apoio nas interações professor-aluno, auxílio de tutoria, recursos tecnológicos e midiáticos objetivando as metas traçadas. As saídas são o confronto entre o resultado planejado e o resultado obtido, a aprendizagem propriamente dita, o crescimento pessoal e profissional do aluno, os insumos para novos cursos e, em última análise, a melhoria da sociedade.

As provas, testes, trabalhos e pesquisas funcionam como mecanismo de retroalimentação ou *feedback* constante ao longo desse processo. Com relação à avaliação, ela deve medir não somente a aprendizagem dos alunos, mas também a eficiência do processo como um todo. É de fundamental importância quantificá-la e compará-la aos parâmetros pré-estabelecidos, para mensurar em que medida os objetivos propostos foram alcançados.

Outra questão muito importante na gestão de cursos em EaD é o desafio de se estabelecer uma comunicação produtiva entre professor e aluno. Na EaD, é imprescindível o estabelecimento da comunicação bilateral entre professor e alunos, inclusive incentivando a adoção de técnicas de grupo que instituem também uma comunicação multilateral entre os alunos e entre todos os componentes desse sistema, sempre que necessário. Essa é uma preocupação que deve permear a equipe pedagógica do curso em todo o processo de ensino e aprendizagem.

Fazer a gestão de um sistema de EaD, de acordo com Souza (1999, p.07):

exige cada vez mais, a capacidade de equacionar objetivos, criar um modelo estratégico, com elaboração de material de qualidade e adotar novos métodos de gestão, recorrendo às novas tecnologias de comunicação e informação, o que

significa pensar num modelo novo de agentes do processo ensino/aprendizagem: professores e alunos que tirem das modernas tecnologias todas as suas potencialidades. O desenvolvimento de um curso de EaD, nessa visão, envolve a formação de uma equipe multidisciplinar que inclua professores conteudistas, tecnólogos educacionais especializados em EaD, projetistas gráficos, professores tutores, pessoal de apoio (digitadores, diagramadores), pessoal da área de administração, consultores externos e especialistas em informática educacional.

A gestão do sistema EaD em unidades que atuam com o modelo pólo de apoio presencial também pressupõe a criação de mecanismos capazes de propiciar o desenvolvimento do ciclo PDCA. De acordo com Souza (1999), isso é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos. Portanto, desenvolver programas e projetos, que contemplem o resultado do planejamento elaborado pelas organizações deveria se tornar uma atividade rotineira, porém, na prática, existem muitas deficiências nas organizações, principalmente em relação ao desdobramento dos objetivos do planejamento estratégico.

De acordo com Silva *et al* (2010), na implantação e operacionalização de um curso superior, principalmente na modalidade a distância, diversos aspectos devem ser observados visando o atendimento da demanda com qualidade aceitável. Na modalidade a distância, um pólo de apoio presencial necessita de suporte administrativo e pedagógico para lograr êxito em suas ações e atingir a excelência almejada. Para esses autores, a capacitação do coordenador de pólo é de fundamental importância para o processo de gestão de cursos de EaD. O domínio de técnicas relacionadas à gestão estratégica, da infraestrutura, da equipe de projeto e de processos é estratégico para a gestão da EaD.

De acordo Silva *et al* (2010, p. 14), baseados em Certo e Peter (1993), a gestão estratégica do pólo deve ser um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização, como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente e aos propósitos de sua criação”. Sem o domínio dessa etapa, de acordo com estes autores, o coordenador pode conduzir o pólo por caminhos tortuosos e causar transtornos aos professores, tutores, alunos e coordenação geral dos cursos. Quanto à gestão da infraestrutura ela é imprescindível à administração do pólo. O conhecimento técnico dos aspectos mais

amplos da infraestrutura tecnológica e da linguagem de comunicação são questões que devem se dominadas pelo coordenador. Quanto à gestão de equipes, é uma competência essencial para o coordenador do pólo. Saber liderar e conduzir a equipe, extraíndo o máximo dela são premissas fundamentais para esse profissional. Gestão de processos é outro aspecto que merece atenção. O domínio pelos coordenadores da gestão dos processos que ocorrem nos pólos favorecerá a resolução das dificuldades e problemas. Por último, mas não menos importante, o coordenador de pólo, de acordo com Silva *et al* (2010), deve dominar as técnicas de gerenciamento de projetos para administrar os processos pedagógicos e o pólo como um todo.

Uma gestão estratégica eficiente da EaD poderá antecipar os problemas que dificultam o desenvolvimento do curso, permitindo rapidez na tomada de decisões. Além disso, facilita o acompanhamento dos esforços em direção aos objetivos estabelecidos, propicia a execução do PDCA e estimula o aproveitamento de todas as oportunidades.

Diante disso, pode-se inferir que fazer a gestão de cursos de um sistema educacional à distância é um desafio que requer conhecimento, habilidades e competências técnico-comportamentais, além de atitudes proativas, mente aberta à percepção de novas práticas, experiências e disposição de trabalhar pelo desenvolvimento da capacidade de auto-renovação interna da equipe, com diálogo permanente para corrigir os rumos sempre que necessário.

#### **2.4.1 Instrumentos e documentos de gestão segundo critérios do MEC**

Dentro dessa linha da gestão de cursos de EaD, as dimensões de gestão analisadas nessa pesquisa consideram os documentos “Referenciais de qualidade para a educação a distância – REFEaD”, o instrumento de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD e o Instrumento de Autorização de cursos na modalidade EaD, todos do MEC. Antes de discorrer especificamente sobre essas dimensões de gestão que irão balizar os desafios na gestão, faz-se necessário uma explicação sobre os instrumentos do MEC aqui utilizados.

##### **2.4.1.1 Referenciais de qualidade para a educação a distância no Brasil – REFEaD**

A EaD tem sido utilizada nos últimos anos e, principalmente com o advento do marco-regulatório nessa área (2005 e 2006), para fortalecer

as políticas públicas de educação visando a expansão do ensino superior no País. Em função disso e, para garantir a qualidade dos cursos superiores oferecidos, é fundamental uma definição, pelo MEC, de princípios, diretrizes e critérios que sirvam como referenciais de qualidade para as IES que ofertam EaD.

Assim, em 2007, os REFEaD (BRASIL, 2007) foram atualizados e aparecem no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), do Decreto 5.622, de 20 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005), do Decreto 5.773 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), e das diversas Portarias Normativas do MEC. Apesar de ser um documento que não tem força de lei, ele é de fato um referencial norteador para subsidiar atos legais do poder público no que tange aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da EaD. Ou seja, é o documento norteador do MEC que estabelece parâmetros mínimos de gestão para as instituições e os cursos a serem ofertados.

Por outro lado, as orientações contidas neste documento devem ter função indutora, não só em termos da própria concepção teórico-metodológica da educação a distância, mas também da organização de sistemas de EaD. Seu objetivo principal é apresentar um conjunto de definições e conceitos de modo a, de um lado, garantir a qualidade nos processos de educação a distância e, de outro, coibir tanto a precarização da educação superior, verificada em alguns modelos de oferta de EaD, quanto a sua oferta indiscriminada e sem garantias das condições básicas para o desenvolvimento de cursos com qualidade.

Outro fator importante para o delineamento desses referenciais é o debate a respeito da conformação e consolidação de diferentes modelos de oferta de cursos a distância em curso em nosso País. Além disso, a atualização do documento surge também baseada nos resultados dos procedimentos avaliativos realizados pelo MEC em diversos programas de educação a distância em andamento no País, com o intuito de buscar um modelo que atenda aos mais altos padrões e requisitos de qualidade. De acordo com Penterich (2009), o documento REFEaD (BRASIL, 2007) sinaliza as premissas mais importantes que devem ser consideradas na elaboração de um projeto político-pedagógico da IES na oferta de um curso superior a distância. São elas:

- a) integração da EaD no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- b) processo de ensino e aprendizagem e organização curricular;
- c) equipe multidisciplinar;

- d) material didático;
- e) integração de alunos e professores;
- f) avaliação da aprendizagem e avaliação institucional;
- g) infraestrutura de apoio;
- h) sistemas de gestão (acadêmico-administrativa); e
- i) custos e sustentabilidade financeira.

O autor enfatiza também que estes tópicos não devem ser entendidos como entidades isoladas, mas como partes integrantes e interdependentes do sistema de EaD que sustentam os três grandes pilares que serviram de base para a construção dos instrumentos de credenciamento, autorização e oferta de cursos à distância: aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Complementando estes três pilares, estão os requisitos legais.

#### 2.4.1.2 Instrumento de credenciamento institucional para a oferta da modalidade EaD

O Quadro a seguir apresenta resumidamente uma visão do Instrumento de credenciamento institucional para a oferta de EaD baseada no documento REFEaD (BRASIL, 2007):

Quadro 6 – Instrumento de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD.

Histórico da IES	Capacidade financeira, administrativa, infraestrutura o objetivos institucionais
Qualificação Acadêmica	Experiência profissional das equipes multidisciplinares e de eventuais instituições parceiras
Infraestrutura	Adequada aos recursos didáticos, suportes de informação e meios de comunicação que pretende adotar. Tecnologias a serem utilizadas e justificativa para essa utilização
Recursos mediadores	Recursos disponíveis pelas IES; modelos já oferecidos em EaD na região pretendida; custos e recursos das mídias no mercado
Resultados obtidos	Avaliações nacionais, ENADE, avaliações in loco etc
Experiência anterior	Preferencialmente em educação no nível ou modalidade que se proponha a oferecer.
Pólos e abrangência geográfica	Locais onde a IES já possua infraestrutura; outros mercados pretendidos (onde a IES não possua pólos/parceiros); oferta de cursos por outra IES nessa modalidade e modelos oferecidos na abrangência pretendida; a IES deve citar a abrangência geográfica

	pretendida e a meta de implementação inicial e de expansão; viabilidade de parcerias.
Cursos e níveis a serem implementados	Demanda: profissionais sem formação específica; necessidade de formação acadêmico-profissional; IDH; comparação entre IDH e Censo sobre necessidade de formação profissional/oferta do mercado atual.
Organograma funcional	O organograma da área de EaD deverá demonstrar a subordinação e a inter-relação com o organograma da IES; não significa uma instituição à parte, mas um núcleo regido pelas diretrizes institucionais e composto por pessoal interno inserido no Plano de Carreira Institucional.

Fonte: Penterich (2009) adaptado do REFEaD (BRASIL, 2007)

### 2.4.1.3 Instrumento de Autorização de Curso na modalidade EaD

O Quadro a seguir apresenta resumidamente o Instrumento de autorização de curso na modalidade EaD no Brasil e seus indicadores de avaliação da gestão:

Quadro 7 – Instrumento de Autorização de Curso na modalidade EaD

Organização didático-pedagógica – projeto dos cursos: aspectos gerais	Contexto educacional; objetivos do curso; perfil do egresso; número de vagas
Organização didático-pedagógica - projeto do curso: formação	Projeto do curso: formação. Conteúdos curriculares; metodologia; compatibilização entre as TIC's e o curso proposto
Organização didático-pedagógica: materiais educacionais	Material didático impresso; material didático audiovisual para rádio, TV, computadores, DVD-ROM, VHS, telefone celular, CD-ROM; material para internet(web); articulação e complementaridade dos materiais impressos, audiovisuais e/ou internet; materiais educacionais que propiciem a abordagem interdisciplinar dos conteúdos; guia geral e de conteúdo para os estudantes; mecanismos para auto-avaliação dos alunos no material didático e sistema avaliação prévia (pré-testagem) dos materiais didáticos fornecidos
Organização didático-pedagógica: interação em	Mecanismos gerais de interação entre os atores

Educação a Distância	
Organização didático-pedagógica: avaliação em EaD	Avaliação do corpo docente, tutoria e dos materiais educacionais; processo continuado de avaliação de aprendizagem; sigilo e segurança nas avaliações de aprendizagem dos alunos; avaliação da infraestrutura de TIC's
Corpo docente e tutores: administração acadêmica	Titulação e formação do coordenador do curso; regime de trabalho do coordenador do curso; composição e funcionamento do colegiado do curso ou equivalente; tempo de experiência do coordenador do curso; núcleo de apoio didático-pedagógico dos docentes
Corpo docente e tutores: perfil docente	Titulação acadêmica dos docentes; experiência acadêmica na educação superior e experiência profissional; qualificação/experiência em EaD; regime de trabalho; produção intelectual
Corpo docente e tutores: corpo de tutores	Titulação dos tutores; qualificação dos tutores em EaD; regime de trabalho dos tutores
Corpo docente e tutores: condições de trabalho	Equipe docente/tutores para atendimento aos estudantes nas atividades a distância; relação tutores/estudantes par atendimento nas atividades presenciais (inclusive as obrigatórias)
Instalações físicas: instalações gerais	Sala de professores, tutores e de reunião; gabinete de trabalho dos professores; instalações para equipe de tutores; recursos de TIC's; laboratórios especializados no pólo para as atividades presenciais
Corpo docente e tutores: instalações gerais	Livros da bibliografia básica e complementar; periódicos especializados; livros da bibliografia básica e complementar nos pólos
Requisitos legais	Coerência dos conteúdos curriculares às DCN's; estágio supervisionado; trabalho de curso; carga horária e tempo de integralização mínimos; disciplina optativa de Libras; acessibilidade; condições de realização de atividades presenciais nos pólos.

Fonte: adaptado de MEC (2008)

O foco aqui está nos aspectos mais práticos na oferta do curso a distância, verificando se a IES tem condições de oferecer o curso com um padrão mínimo de qualidade.

#### 2.4.1.4 Dimensões e desafios na gestão da EaD

Os instrumentos do MEC (Credenciamento Institucional para a oferta de EaD e Autorização de cursos nesta modalidade) e o REFEaD (BRASIL, 2007) procuram analisar quatro dimensões de gestão<sup>8</sup>, de acordo com Penterich (2009). São elas: organização institucional para EaD, corpo social, instalações físicas e requisitos legais. O quadro a seguir apresenta um detalhamento dessas dimensões de gestão, destacando seus indicadores de qualidade. Essas dimensões de gestão serão consideradas as categorias de análise neste trabalho:

---

<sup>8</sup> Existem novos documentos de gestão (inclusive do SINAES) em aprovação pelo Conselho Nacional de Educação – CNE. Nesse trabalho, foram utilizados aqueles que estavam disponíveis e atualizados até Maio/2012.

Quadro 8 – Dimensões de gestão.

<b>Dimensão 01:</b> Organização institucional para EaD	<b>Dimensão 02:</b> Corpo social (docentes, discentes e técnico-administrativos)	<b>Dimensão 03:</b> Instalações físicas	<b>Dimensão 04:</b> Requisitos legais
1.1 Qualificação Acadêmica 1.2 Planejamento de Programas, Projetos e Cursos a distância 1.3 Organograma funcional 1.4 Experiência com a atividade 1.5 Avaliação Institucional 1.6 Representantes docentes, tutores e discentes 1.7 Sistema para a gestão acadêmica da EaD 1.8 Sistema de produção, distribuição e controle de material didático 1.9 Recursos financeiros 1.10 Estudo e justificativa para a implantação de pólos de apoio presencial	1.1 Formação e capacitação de professores; 1.2 Formação e capacitação de tutores; 1.3 Formação e capacitação de corpo técnico-administrativo; 1.4 Corpo técnico-administrativo para atuar na gestão de EaD; 1.5 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de infraestrutura tecnológica de EaD; 1.6 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de produção de material didático para EaD; 1.7 Corpo técnico-administrativo para atuar na gestão das bibliotecas dos pólos de apoio presencial; 1.8 Produção científica; 1.9 Titulação e regime de trabalho da Coordenação de EaD nas IES; 1.10 Regimes de trabalho	3.1 Instalações administrativas; 3.2 Infraestrutura de serviços; 3.3 Recursos de TIC (multimídia e audiovisuais); 3.4 Biblioteca na sede do pólo; 3.5 Biblioteca: informatização do sistema; 3.6 Biblioteca: política de aquisição, expansão e atualização do acervo; 3.7 Laboratórios	4.1 Acessibilidade; 4.2 Convênios e parcerias

Fonte: INEP (2009) citado em Penterich (2009).

Além disso, será adotada nesta pesquisa a proposta de Penterich (2009) que foi baseada nestes documentos citados e na visão dos atores: Governo, alunos, especialistas e mantenedores/instituições e identificou onze competências necessárias para a oferta de cursos de EaD. Competências essas que serão compreendidas na presente pesquisa *à priori*, como os desafios na gestão para a oferta de cursos de EaD. São elas: gestão de TIC's; gestão de infraestrutura e serviços; gestão de programas de capacitação e formação (docentes, tutores, técnico-administrativos); gestão de parcerias (pólos, MEC, secretarias etc); gestão das ações de marketing e da comunicação institucional; gestão da avaliação institucional para a EaD; gestão do planejamento e produção do material didático para a EaD; gestão da inovação, novos negócios e produtos ligados à EaD; gestão de recursos humanos (profissionais de EaD e equipes multidisciplinares); gestão estratégica e da mudança organizacional para a EaD; gestão de logística e atendimento ao aluno a distância. Duas competências: pesquisa e aproximação com o mercado de trabalho; e cursos e programas com aplicabilidade foram incorporadas, por aproximação, nas competências gestão da avaliação institucional para a EaD e gestão da inovação, novos negócios e produtos ligados à EaD, respectivamente.

Essas competências deduzidas por Penterich (2009) e que são os desafios na gestão de cursos das IES nessa pesquisa derivam das exigências contidas nos documentos REFEaD (BRASIL, 2007), “Instrumento de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD” e “Instrumento de Autorização de cursos na modalidade EaD”, do MEC. Estes documentos preveem em linhas gerais e dentre outros aspectos que:

- As IES possuam uma política de capacitação dos profissionais envolvidos especificamente com EaD (professores, técnico-administrativos e tutores), bem como o acompanhamento dos seus trabalhos;
- Os profissionais técnico-administrativos possuam qualificação e/ou experiência profissional para atuar na gestão, infraestrutura tecnológica de EaD e gestão de um sistema de bibliotecas com unidades distintas e laboratórios;
- Sejam definidas as atribuições dos tutores, já que eles são os principais responsáveis pelo acompanhamento e controles do processo ensino-aprendizagem em EaD, devendo atuar como mediadores pedagógicos, auxiliando no processo de aprendizagem dos alunos;

- Deve haver uma política de estímulo à produção científica; e
- Possuam um sistema de gestão capaz de municiar o MEC com as evidências necessárias de atendimento aos indicadores, inclusive nos quesitos qualificação e titulação dos docentes e tutores, relações numéricas professor/aluno/tutor, composição da equipe multidisciplinar, infraestrutura física e de serviços de apoio aos alunos, desenvolvimento de material didático e tempo de dedicação (carga horária) dos atores envolvidos nos processos de EaD, dentre outros.

Assim, fica evidenciado o arcabouço teórico-legal que permeia esta pesquisa. A seguir, as quatro dimensões de gestão trabalhadas serão apresentadas.

#### 2.4.1.4.1 Dimensão 1 – Organização institucional

A dimensão organização institucional está relacionada com a avaliação do projeto global da instituição, considerando, dentre outras: sua vocação natural, missão, visão, objetivos e metas definidos no seu PDI, a tríade ensino-pesquisa-extensão e o projeto de avaliação institucional. Esta categoria de análise está dividida em dez indicadores, que correspondem, individualmente, a um determinado aspecto institucional, onde o MEC emite pareceres e posicionamento, quando da avaliação externa e a própria instituição, quando da auto-avaliação. O quadro a seguir apresenta as competências deduzidas por Penterich (2009) dessa dimensão em função dos indicadores de qualidade exigidos pelo MEC.

Quadro 9 – Competências deduzidas da Dimensão 1 – Organização Institucional

<b>Indicador</b>	<b>Competências deduzidas</b>
1.5 Avaliação Institucional	Gestão da avaliação institucional
1.8 Sistema de produção, distribuição e controle de material didático	Gestão de planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD
1.1 Qualificação Acadêmica 1.2 Planejamento de Programas, Projetos e Cursos a distância 1.3 Organograma funcional 1.9 Recursos financeiros	Gestão estratégica e políticas para a EaD
1.7 Sistema para a gestão acadêmica da EaD	Gestão da tecnologia da informação
1.10 Estudo e justificativa para a	Gestão das parcerias(pólos) e das

implantação de pólos de apoio presencial	ações de marketing
1.8 Sistema de produção, distribuição e controle de material didático	Gestão da inovação, novos negócios e produtos ligados à EaD.

Fonte: Penterich (2009)

Diante das competências apuradas por Penterich (2009) no quadro anterior, é possível deduzir que elas também se tornam os desafios na gestão das IES, haja vista que o desenvolvimento dessas competências pressupõe ações dos gestores das organizações para que isso ocorra. E essas ações se caracterizam como os desafios na gestão das IES propostos nessa pesquisa, sendo estabelecidas *à priori*.

Assim, os desafios na gestão das IES nesta dimensão são: gestão da avaliação institucional, gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD, gestão estratégica e políticas para a EaD, gestão da TIC, gestão das parcerias(pólos) e das ações de marketing e de comunicação, além da gestão da inovação, novos negócios e produtos ligados à EaD.

De acordo com Penterich (2009, p.120), “a gestão da avaliação institucional exige que as IES tenham um processo de avaliação institucional (auto-avaliação) formal cujos resultados sejam capazes de contribuir para as correções e melhorias na atuação da instituição em EaD”.

No quesito “gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD”, os instrumentos de credenciamento e autorização de cursos do MEC sinalizam a obrigatoriedade de que as IES tenham “um sistema de controle de produção e distribuição de material didático e estratégias alternativas para atender os estudantes em situações diversas e adversas” (BRASIL, 2007).

Com relação à “gestão estratégica e políticas para a EaD”, ela está relacionada ao processo de planejamento dos programas e cursos de EaD, onde as IES “devem comprovar os requisitos e as condições necessárias para a implementação e o planejamento de programas, projetos e cursos na modalidade EaD, compatíveis com o prazo de vigência do credenciamento institucional (05 anos)”. Penterich (2009) destaca que o projeto pedagógico do curso deve contemplar a construção de uma estrutura curricular condizente com a modalidade EaD, a integralização da carga horária, as interações entre os atores envolvidos, a metodologia e os recursos tecnológicos utilizados.

No desafio “gestão das TIC’s”, o marco regulatório exige que as IES apresentem um sistema informatizado de gestão acadêmica dos

alunos, com controle dos respectivos processos, integrados ao sistema geral de gestão acadêmica. As tecnologias utilizadas devem ser capazes de atender plenamente o perfil dos futuros estudantes.

Sobre a variável “gestão das parcerias (pólos) e das ações de marketing e de comunicação”, Penterich (2009) ressalta que será necessário pesquisar as áreas e regiões que comportam um pólo de apoio presencial da IES. É necessário um estudo visando a implantação do pólo. Isso deve ser validado com base em dados estatísticos que justifiquem a carência de ensino superior naquela região ou área. Além disso, a promoção de ações de marketing que sustentem e suportem a estruturação, manutenção e a viabilização do pólo na região pretendida.

#### 2.4.1.4.2 Dimensão 2 – Corpo social

De acordo com Penterich (2009), esta dimensão de gestão também vem acompanhada de um grupo de indicadores e tem como objetivo avaliar os programas de capacitação, formação e qualificação dos docentes e profissionais técnico-administrativos, além de suas atuações nos processos acadêmicos e de gestão relacionados ao EaD. Também avalia os programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes, acompanhamento e formação continuada dos egressos das IES.

Os indicadores exigidos pelo MEC das IES estão detalhados a seguir, bem como as competências deduzidas dos mesmos por Penterich (2009).

Quadro 10 – Competências deduzidas da Dimensão 2 – Corpo Social

<b>Indicador</b>	<b>Competências deduzidas</b>
2.1 Formação e capacitação de professores 2.2 Formação e capacitação de tutores 2.3 Formação e capacitação do corpo técnico-administrativo 2.4 Corpo técnico-administrativo para atuar na gestão da EaD 2.5 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de infraestrutura tecnológica de EaD 2.6 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de produção de material didático para EaD 2.7 Corpo técnico-administrativo para	Gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social

atuar na área de gestão das bibliotecas dos pólos de apoio presencial	
2.4 Corpo técnico-administrativo para atuar na gestão da EaD 2.5 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de infraestrutura tecnológica de EaD 2.6 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de produção de material didático para EaD 2.7 Corpo técnico-administrativo para atuar na área de gestão das bibliotecas dos pólos de apoio presencial	Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares

Fonte: Penterich (2009)

Dessa forma, os desafios na gestão das IES/IPES aparecem com as iniciativas visando a definição de políticas e desenvolvimento de seu corpo social para atender às exigências do marco regulatório definidas pelo MEC.

#### 2.4.1.4.3 Dimensão 3 – Instalações físicas

A dimensão relacionada às instalações físicas, de infraestrutura tecnológica e de serviços pressupõe o atendimento aos indicadores citados no quadro a seguir e, principalmente, a capacidade da IES proporcionar a infraestrutura necessária e específica para o programa de EaD. Em suma, devem ser proporcionadas aos alunos de EaD, as mesmas condições de infraestrutura física, tecnológica e de serviços que são ofertadas aos alunos residentes na sede.

#### Quadro 11 – Competências deduzidas da Dimensão 3 – Instalações Físicas

<b>Indicador</b>	<b>Competências deduzidas</b>
3.1 Instalações administrativas	Gestão da infraestrutura física e de serviços descentralizados
3.2 Infraestrutura e serviços	Gestão da logística de atendimento ao aluno a distância
3.3 Recursos de TIC (audiovisuais e multimídia)	Gestão das TIC's
3.5 Biblioteca: informatização do sistema	
3.7 Laboratórios	
3.1 Instalações administrativas	
3.2 Infraestrutura e serviços	

3.3 Recursos de TIC (audiovisuais e multimídia) 3.4 Biblioteca na sede do pólo 3.5 Biblioteca: informatização do sistema 3.6 Biblioteca: política de aquisição, expansão e atualização do acervo e 3.7 Laboratórios	Gestão das parcerias
--	----------------------

Fonte: Penterich (2009)

O marco legal, de acordo com as informações constantes no trabalho de Penterich (2009), exige que haja nas IES (ou próximo a elas) uma infraestrutura física e de serviços condizente e adequada ao atendimento do corpo social envolvido com as atividades de EaD. Além disso, as instalações administrativas precisam atender os requisitos de conforto, dimensão, limpeza, iluminação, acústica e demais condições de segurança e saúde ocupacional. As competências identificadas por este autor para atender a essas exigências legais e que são os desafios na gestão nessa dimensão foram: gestão da infraestrutura física e de serviços descentralizados e gestão da logística de atendimento ao aluno a distância.

Nas categorias recursos de TIC's, Bibliotecas e Laboratórios, Penterich (2009) identificou as competências gestão de TIC's e gestão das parcerias que, de acordo com a legislação, devem atender plenamente as necessidades de todos os atores envolvidos (professores, tutores, pessoal técnico-administrativo e estudantes) nesse processo. Em relação às Bibliotecas dos pólos de apoio presencial, deve haver uma política de aquisição, expansão e atualização do acervo das mesmas, em função das demandas dos docentes e da proposta pedagógica dos cursos ofertados. Obviamente, se faz necessário um sistema informatizado para controle de todo esse processo. Os Laboratórios são necessários nos cursos específicos em que há exigência de atividades práticas em laboratório.

Além das competências já citadas e, com a finalidade de integrar todos esses recursos, os atores envolvidos, os parceiros e mantenedores dos pólos de apoio presencial, a gestão das parcerias é outra competência fundamental e mais um desafio de gestão das IES/IPES.

#### 2.4.1.4.4 Dimensão 4 – Requisitos legais

Quadro 12 – Competências deduzidas da Dimensão 4 – Requisitos Legais

<b>Indicador</b>	<b>Competências deduzidas</b>
4.1 Acessibilidade 4.2 Convênios e parcerias	Gestão da infraestrutura física e de serviços
4.1 Acessibilidade	Gestão das TIC's
4.1 Acessibilidade	Gestão de planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD
4.1 Acessibilidade	Gestão dos programas de formação e capacitação
4.2 Convênios e parcerias	Gestão das parcerias

Fonte: Penterich (2009)

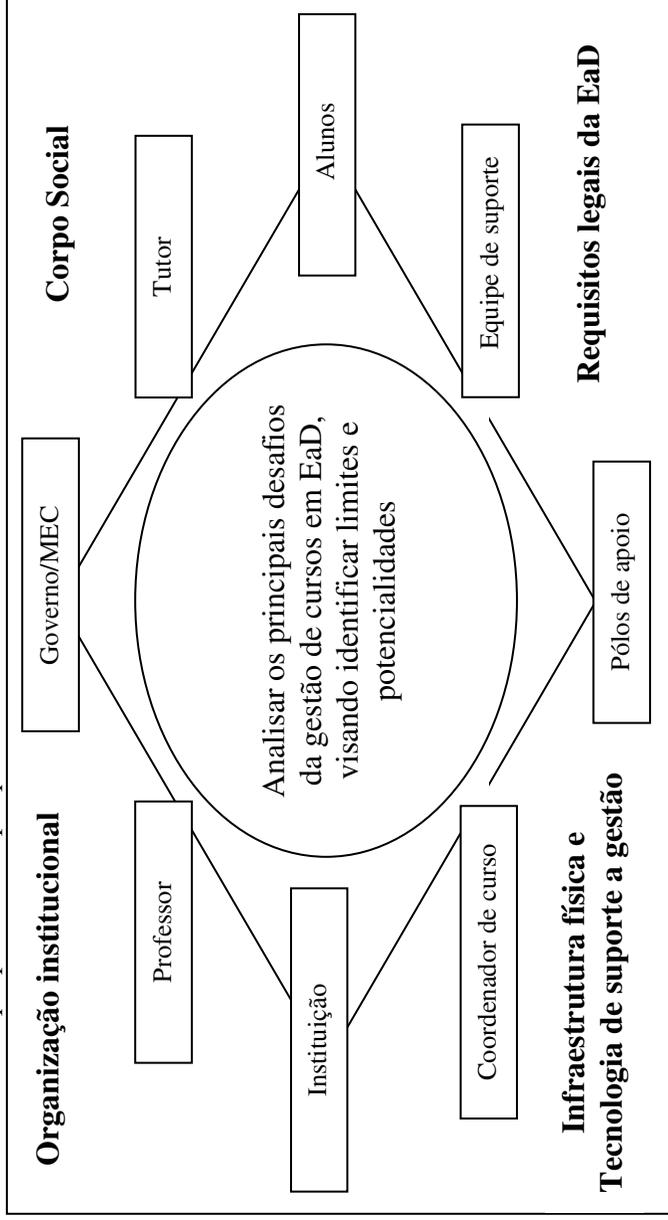
A dimensão requisitos legais, de acordo com Penterich (2009), apresenta cinco competências necessárias para seu atendimento e que nesta pesquisa serão os desafios na gestão. São elas: gestão da infraestrutura física e de serviços, gestão das TIC's, gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD, gestão dos programas de formação e capacitação e gestão das parcerias.

Dessa forma, esta pesquisa busca trabalhar as quatro grandes dimensões de gestão estabelecidas pelo MEC em seus instrumentos de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD, de Autorização de cursos na modalidade EaD e no documento REFEaD (BRASIL, 2007). Complementando, os desafios na gestão dos cursos que operacionalizarão esta pesquisa serão as onze competências deduzidas por Penterich (2009) com base no marco legal e vinculadas à cada dimensão de gestão do MEC. Todos esses desafios na gestão serão submetidos à percepção dos atores envolvidos nesse processo e considerando a visão sistêmica da EaD.

#### 2.4.2 Síntese da proposta de trabalho para a pesquisa

A figura a seguir apresenta a síntese da proposta de trabalho que permeia esta pesquisa, com as quatro grandes dimensões de gestão (os desafios na gestão de cursos estão embutidos em cada uma delas), os atores envolvidos neste processo e o objetivo geral, delimitados pelo contexto brasileiro e o modelo de EaD adotado nas IPES.

Figura 3 – Elementos que permeiam a pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A idéia central é que os principais desafios na gestão de cursos em EaD estabelecidos *à priori* e com base no marco regulatório (dimensões organização institucional, corpo social, infraestrutura física e tecnologia de suporte e gestão e requisitos legais da EaD) e em Penterich (2009), sejam analisados por todos os atores envolvidos nesse sistema, visando obter a percepção da instituição, do Governo, dos pólos, do coordenador, do professor, do tutor, do aluno e da equipe de suporte para validar (ou não) essa hipótese e buscar identificar os limites e potencialidades de gestão de cursos de EaD no ensino superior brasileiro.

## 2.5. BIBLIOMETRIA DA EAD

Contribuindo com a construção teórica deste trabalho, além dos diversos autores já pesquisados, utilizou-se também uma ferramenta estatística conhecida como Bibliometria, palavra cunhada em 1934, através da obra “*Traité de documentation*”, por Paul Otlet. Todavia, foi Alan Pritchard (1969) quem popularizou este termo, ao propor que o mesmo deveria substituir a “bibliografia estatística”, que era usada até então nos trabalhos e pesquisas de aplicação da estatística na biblioteconomia. De acordo com Guedes e Borschiver (2005), três autores contribuíram para o desenvolvimento de teorias sobre o tema: Lotka (produtividade de periódicos), Zipf (frequência de palavras) e Bradford (produtividade científica de autores).

De acordo com Guedes e Borschiver (2005), a bibliometria é uma ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, especialmente em sistemas de informação e de comunicação científicos e tecnológicos, e de produtividade, necessários ao planejamento, avaliação e gestão da ciência e da tecnologia, de uma determinada comunidade científica ou País.

De acordo com Hayashi (2004, p.92), a bibliometria tem como objetivo “oferecer uma idéia do estado da arte, da evolução da ciência, da tecnologia e do conhecimento”. Este autor destaca que os indicadores mais importantes relacionados a esta ferramenta são: a) o número de publicações, pois permite uma rápida visualização do caminho que os pesquisadores estão seguindo e b) a quantidade de citações daquele trabalho científico, demonstrando a qualidade e o impacto da publicação na comunidade científica.

Nos próximos parágrafos serão detalhados os resultados obtidos nas bases de dados SCOPUS, que tem uma abrangência internacional e

na base de dados da CAPES, que abrange mais de trezentos mil trabalhos (Dissertações, Teses e Profissionalizantes) do Brasil.

### 2.5.1 Base de dados SCOPUS

A revisão da literatura utilizou também a base de dados SCOPUS que, além de ser uma das mais importantes do mundo, permite que sejam realizados levantamentos por palavras chave, resumos e títulos das publicações, dentre outros. Esse tipo de pesquisa, conforme destaca o site da Capes “é a forma recomendada para iniciar uma pesquisa bibliográfica sistemática, de ampla cobertura e metodologicamente correta”.

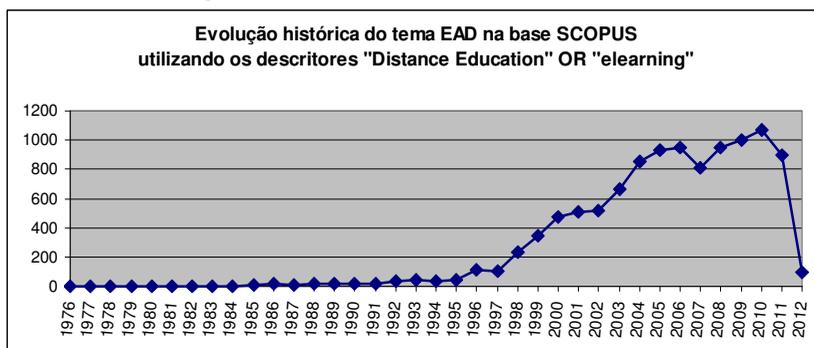
A base SCOPUS foi lançada em 2004 e conta com trabalhos publicados desde 1823. Em Março de 2012, ela estava com aproximadamente 46 milhões de trabalhos científicos publicados em cerca de 19.500 títulos (entre revistas especializadas, séries de livros, anais de eventos, periódicos abertos, *journals e articles-in-press*) de mais de 5.000 editoras em todo o mundo, incluindo mais de 4,6 milhões de artigos de conferências.

De acordo com Freire (2010, p.45), a base SCOPUS é hoje “a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática”.

O acesso inicial à base SCOPUS exige cadastro prévio e se deu pelo caminho <http://www.scopus.com/home.url>. As etapas exigidas para revisões sistemáticas foram seguidas: identificação, seleção e avaliação crítica dos estudos relacionados ao tema em questão. Utilizando-se os descritores "*distance education*" OR "*elearning*" em inglês (por ser uma base internacional) e entre aspas, para que não fossem levantadas publicações sobre cada palavra individualmente, foi possível identificar inúmeros artigos científicos e outros trabalhos publicados nessa área.

Estes descritores foram selecionados juntamente com “*Article title, Abstract, Keyword and Authors*” (títulos de artigos, resumos, palavras-chave e autores), de onde foram extraídos 10.786 trabalhos em todas as áreas do conhecimento humano e oriundos de “*All document type*” (revistas, *journals* científicos, eventos internacionais, dentre outros), Com isso, foi possível se obter uma visão geral da educação a distância (EaD) no mundo, conforme detalhado adiante.

Gráfico 1 – Evolução histórica da EaD.



Fonte: Base Scopus

De acordo com o gráfico anterior, percebe-se que até 1995 pouquíssimos trabalhos eram publicados sobre o tema educação a distância na literatura internacional, com pico de 47 trabalhos em 1993. À partir de 1996, os trabalhos sobre EaD começaram a ganhar força e o crescimento tem sido exponencial, partindo de 103 publicações naquele ano, passando por 664 em 2003 e atingindo o pico máximo de 1.070 trabalhos em 2010. Em 2011, aparentemente, o número de publicações começou a reduzir. Esta tendência somente poderá ser comprovada com o encerramento do período de 2012, haja vista que nos anos de 1994 e 2007 ocorreram situações similares, com quantidades menores de publicações naqueles anos e posteriores aumentos nos anos seguintes.

Em relação aos primeiros trabalhos acadêmicos sobre EaD registrados na base de dados SCOPUS, foram identificados quatro: dois em 1976 e dois em 1980. Em 1976, o primeiro trabalho publicado foi “*Distance education at tertiary level*” (tradução livre: Educação a distância no nível terciário), de autoria de Broadbent, D. e publicado na “*National Conference Publication - Institution of Engineers*”, na Austrália. O trabalho destaca o papel da radiodifusão na educação continuada, inclusive na reciclagem profissional. Várias alternativas são discutidas para a educação a distância, levando em conta a relação custo-benefício. Dentre elas os meios de comunicação de áudio embalado (radiodifusão), materiais em vídeo e rede fixa (telecomunicação). Ainda em 1976, o segundo trabalho foi “*Telephone in distance education*” (Telefonia na EaD), publicado no periódico “*Telecommunication policy*”, do autor Daniel, J.S. do “*Directeur des études, Téluniversité, Université du Quebec, Canadá*” e

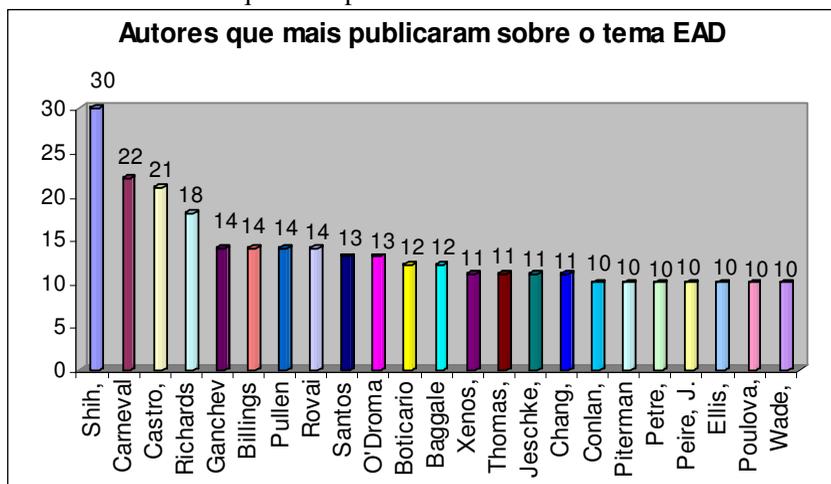
teve como objetivo discutir o papel da telefonia na educação a distância.

Já em 1980, com o título “*Using computers in distance education: the first ten years of the British Open University*”(tradução livre: Usando computadores na educação a distância: os primeiros dez anos da Universidade Aberta Britânica) de autoria de Bramer, M., da Faculdade de Matemática da “*British Open University*”. Este trabalho procura descrever o desenvolvimento da educação e a aprendizagem auxiliada por computador durante os primeiros dez anos da “*British Open University*” e discute alguns dos problemas associados ao uso de computadores na educação a distância.

Ainda no mesmo ano, com o título “*Computers and education: a remote learning application*” (tradução livre: Computadores e educação: uma aprendizagem remota aplicada), de autoria de Thomas, D.R. e Maguire, R.B. da Universidade de Quebec do Canadá no evento “*IFIP Congress Series*”, realizado entre 06 e 09 de Outubro de 1980 no Japão. Este trabalho buscou descrever o desenvolvimento e implementação de um sistema de educação à distância baseada em microcomputador. Este sistema fez parte do programa de gestão da Universidade Inuit de Regina no Canadá e foi iniciado a pedido da Federação das Cooperativas do Ártico Canadense (*Canadian Arctic Cooperative Federation Limited*), uma organização de 37 cooperativas nos territórios do noroeste do Canadá. O objetivo do programa era fornecer treinamento de gerenciamento de nível superior para os funcionários das cooperativas, buscando atender a necessidade premente de formação da população indígena e esquimós (*Inuit*), povos do Canadá Ártico. Nesse trabalho, também foi relatada a tecnologia utilizada para superar as dificuldades de fornecimento de material do curso em áreas remotas, selvagens e pouco povoadas.

Dessa forma, com essas quatro primeiras publicações na SCOPUS ficam evidenciadas as primeiras gerações de EaD e a necessidade atingimento de localidades remotas e público em massa no início das pesquisas sobre educação a distância no mundo. No próximo gráfico serão detalhados os autores que mais publicaram nessa área.

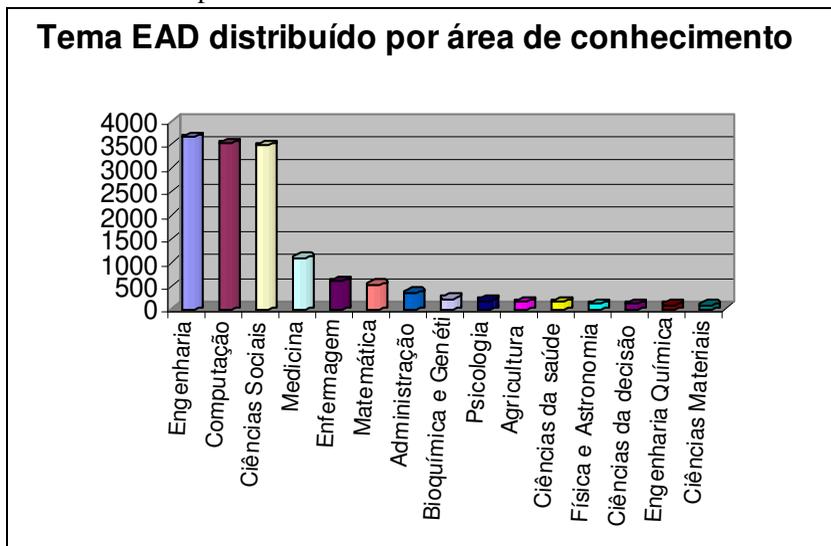
Gráfico 2 – Autores que mais publicaram sobre EaD



Fonte: Base Scopus

Com 30 trabalhos publicados na base SCOPUS, o autor Shin, T.K. foi quem mais se destacou em termos quantitativos. Ele é seguido por Carnavale (22), Castro (21) e Richardson (18). As publicações ocorreram ao longo de vários anos e, de forma mais consistente, a partir de 2004.

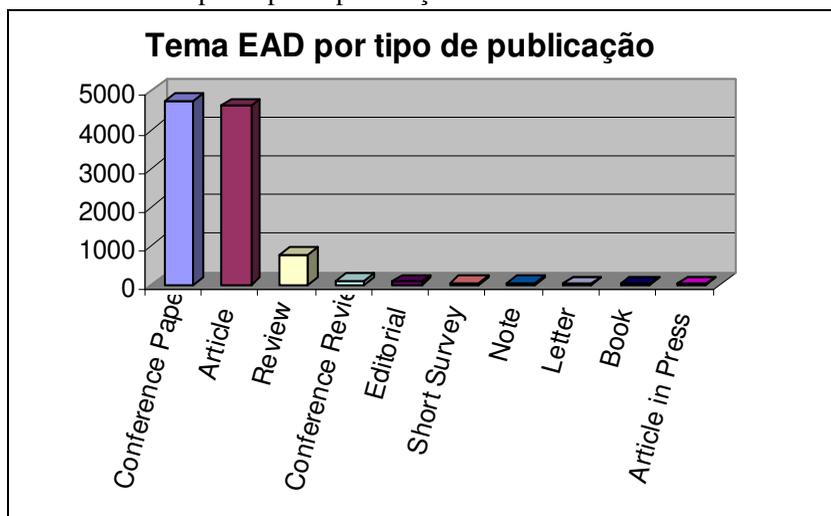
Gráfico 3 – EaD por Área de conhecimento



Fonte: Base Scopus

Por área de conhecimento, as três que mais se destacam com aproximadamente 70% das publicações internacionais sobre educação a distância são: Engenharia, com 3.656 trabalhos, Computação, com 3.521 e Ciências Sociais, com 3.484 publicações nessa área. No segundo bloco, seguem as áreas de Medicina (1.097), Enfermagem (611), Matemática (528), Administração (366), Bioquímica (239) e Psicologia (202). As demais áreas do conhecimento não atingiram 200 publicações ao longo de todos os anos em que a base SCOPUS está ativa.

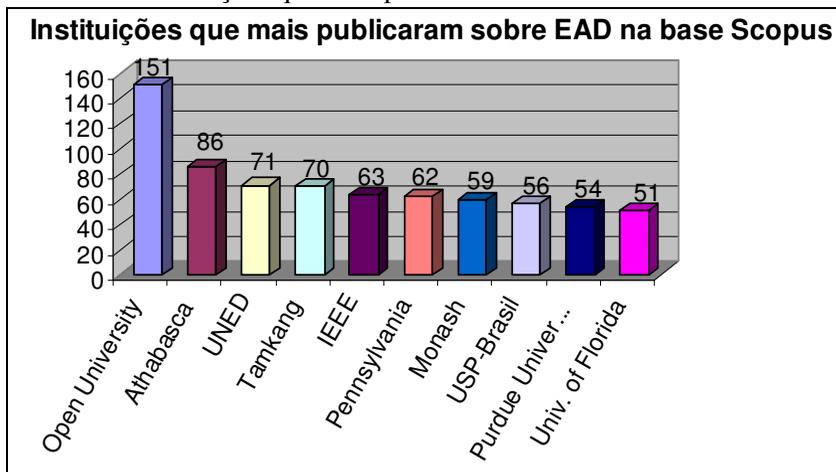
Gráfico 4 – EaD por Tipo de publicação



Fonte: Base Scopus

Em relação ao tipo de publicações, das mais de 10.700 existentes na base SCOPUS, as que mais se destacam são os trabalhos em eventos (*conference paper*), com 4.718 e artigos científicos, com 4.612, representando quase 90% dos trabalhos publicados. Na sequência, seguem as revisões (*review*) e *conference review*, com 783 e 111 publicações, respectivamente. Os demais tipos de publicações sobre EaD na base SCOPUS são inexpressivos, com menos de 100 trabalhos (1%) em cada tipo de publicação.

Gráfico 5 – Instituições que mais publicaram sobre EaD

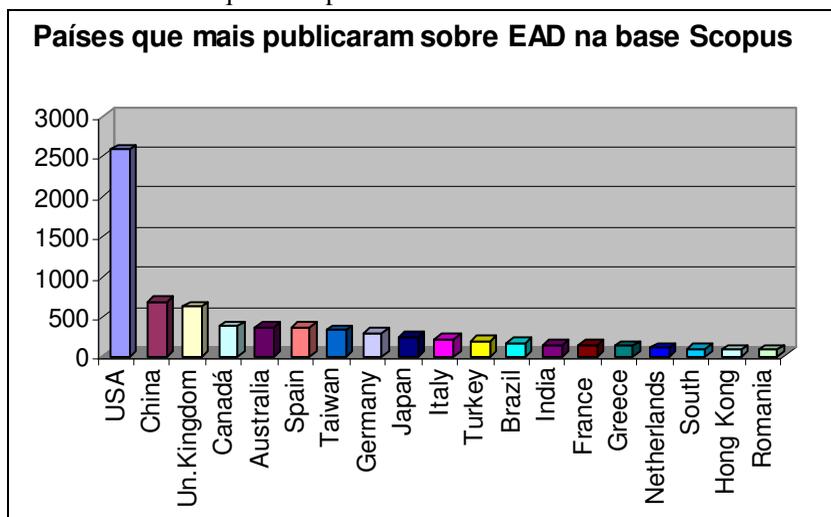


Fonte: Base Scopus

Sobre as instituições que mais publicaram em educação a distância, percebe-se que existe uma dispersão significativa e uma diversidade maior ainda. A “*Open University*”, com 151 trabalhos, seguida por “*Athabasca University*”, com 86 e “*UNED*”, com 81 publicações são as instituições que mais se destacam na educação a distância na base SCOPUS.

Em oitavo lugar no número de publicações internacionais sobre educação a distância aparece a Universidade de São Paulo – USP do Brasil, com 56 trabalhos publicados internacionalmente nessa temática, o que representa aproximadamente 1/3 de todas as publicações internacionais do Brasil nessa área, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 6 – Países que mais publicaram em EaD.



Fonte: Base Scopus

Em relação aos Países, os Estados Unidos com 2.574 trabalhos publicados internacionalmente sobre educação a distância, são os líderes absolutos nesse tema, com quase 25% de tudo o que já foi escrito na área de EaD. Na sequência, destacam-se: China (681), United Kingdom (614), Canadá (372), Austrália (366), Espanha (361) e Taiwan (321). O Brasil aparece em décimo segundo lugar, com 171 publicações internacionais sobre educação a distância na base SCOPUS, utilizando os descritores “*distance education*” OR “*elearning*”, o que representa algo em torno de menos de 1,5% de tudo o que já foi publicado nessa área. Ou seja: apesar do tema em questão estar em efervescência no Brasil e com forte legislação regulamentadora, isso não está se refletindo significativamente em termos de produção científica internacional, o que pode representar que as instituições brasileiras ainda não preparadas para partir para o mercado internacional na área de educação a distância.

Para finalizar a bibliometria com os descritores supracitados, apresenta-se no quadro a seguir um quadro-síntese com os quinze artigos que mais receberam citações na literatura internacional, de acordo com a base SCOPUS.

Quadro 13 – Trabalhos científicos mais citados na literatura internacional

TRABALHOS CIENTÍFICOS MAIS CITADOS NA LITERATURA NA BASE SCOPUS				
TÍTULO DO ARTIGO	SÍNTESE DO TRABALHO	AUTOR(ES)	DATA	CITAÇÕES
1.The role of the laboratory in undergraduate engineering education	O papel do laboratório na graduação de engenharia	Feisel, L.D., Rosa, A.J.	2005	173
2.How does distance education compare with classroom instruction? A meta-analysis of the empirical literature	Uma meta-análise comparativa da literatura empírica entre 1985 e 2002. Foram analisados 232 estudos contendo 688 resultados comparando EaD ao ensino presencial	Bernard, R.M., Abrami, P.C., Lou, Y., Borokhovski, E., Wade, A., Wozney, L., Wallet, P.A., (...), Huang, B.	2004	148
3.Teaching courses online: A review of the research	Revisão da literatura de pesquisas on-line sobre ensino e aprendizagem. Organizada em 4 temas: ambiente, resultados dos alunos, características dos aprendentes e fatores e institucionais/adm do curso	Tallent-Runnels, M.K., Thomas, J.A., Lan, W.Y., Cooper, S., Ahern, T.C., Shaw, S.M., Liu, X.	2006	128
4.Personalized e-learning system using Item Response Theory	Proposta de sistema de e-learning personalizado usando a TRI - Teoria da Resposta ao Item	Chen, C.-M., Lee, H.- M., Chen, Y.-H.	2005	119
5.Development of a web-based laboratory for control experiments on a coupled tank apparatus	Desenvolvimento de um laboratório baseado na web para controle de experimentos sobre um aparelho de tanque acoplado	Ko, C.C., Chen, B.M., Chen, J., Zhuang, Y., Tan, K.C.	2001	119
6.Personalizing the interaction in a web-based educational	Protótipo de um sistema de hiperídia educacional baseado na web: O caso do	Papanikolaou, K.A., Grigoriadou, M.,	2003	113

hypermedia system: case of INSPIRE	programa INSPIRE	Kornilakis, H., Magoulas, G.D.		
7.eLearning: a review of Internet-based continuing medical education.	Elearning: uma revisão da educação médica continuada baseado na Internet.	Wutoh, R., Boren, S.A., Balas, E.A.	2004	101
8.World development report 1998/99: knowledge for development	Relatório de desenvolvimento mundial: socialização do conhecimento para o desenvolvimento social	[No author name available]	1999	100
9.Representing the learning design of units of learning	Modelagem de cursos e aulas virtuais usando a especificação <i>IMS Learning Design</i>	Koper, R., Olivier, B.	2004	97
10.Comparison of student outcomes and preferences in a traditional vs. World wide web-based baccalaureate nursing research course	Comparação dos resultados dos alunos de cursos tradicionais e de cursos a distância	Leasure, A.R., Davis, L., Thievon, S.L.	2000	92
11.Development of an instrument to measure classroom community	Desenvolvimento de um instrumento para medir o Senso de Comunidade em sala de aula virtual	Rovai, A.P.	2002	90
12.The influence of system characteristics on e-learning use	Proposta de um sistema de elearning alternativo para explicar a intenção dos alunos em usar o sistema de aprendizagem	Pituch, K.A., Lee, Y.-k.	2006	89
13.Knowledge building in asynchronous discussion groups: Going beyond quantitative analysis	Construção de conhecimento em grupos de discussão assíncrona: indo além da análise quantitativa	Schrire, S.	2006	87
14.The effectiveness of m-	A eficácia da revisão e aprendizagem	Evans, C.	2008	86

learning in the form of podcast revision lectures in higher education	móvel através do uso mídias portáteis (podcasts) no ensino superior			
15. Building sense of community at a distance	Construção de senso de Comunidade de aprendizagem em EaD	Rovai, A.P.	2002	86

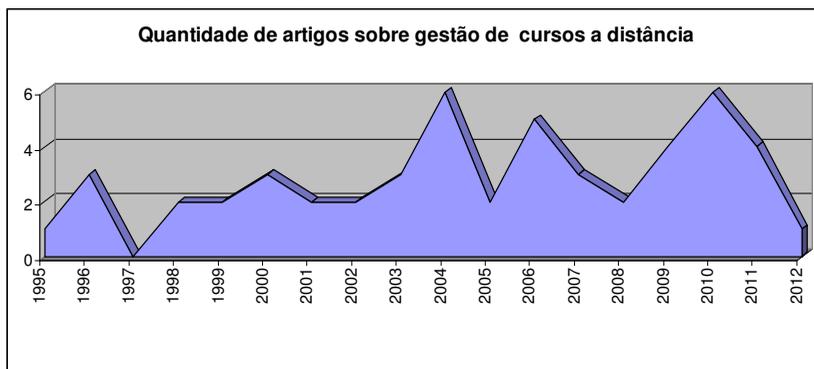
Fonte: base Scopus

Com esse quadro, observa-se que os primeiros quatro artigos mais citados na literatura internacional sobre EaD foram publicados entre os anos de 2004 e 2006, coincidindo com o início do segundo período de aumento significativo de publicações nessa área demonstrado no Gráfico 1 (Evolução histórica da EaD). Com isso, consolida-se o fato de que a EaD aumentou a produção científica em qualidade e quantidade nos últimos dez anos.

#### 2.5.1.1 Descritor “Management course”

Como o número de trabalhos publicados na base SCOPUS ficou imenso, foi necessário refinar a pesquisa para direcioná-la ao tema específico deste trabalho: “gestão de cursos à distância”. Por esse motivo, utilizamos os descritores listados anteriormente (“*distance education*” OR “*elearning*”), associados (“AND”) ao descritor “*management course*” (gestão de cursos, em tradução livre), de onde foi possível extrair 51 trabalhos publicados sobre esta temática. O gráfico a seguir demonstra a evolução de publicações sobre gestão de cursos a distância na base internacional SCOPUS.

Gráfico 7 – Artigos sobre gestão de cursos em EaD



Fonte: Base Scopus

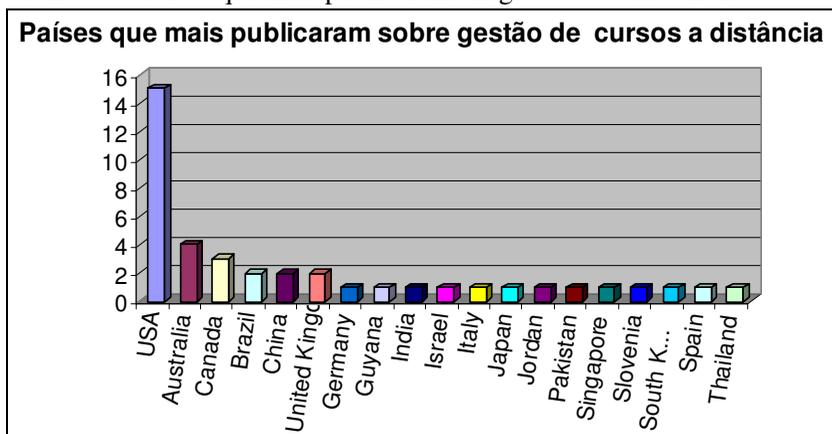
O primeiro trabalho sobre gestão de cursos a distância registrado na base SCOPUS remonta ao ano de 1995, quase vinte anos depois das primeiras publicações sobre EaD. O título desse trabalho é: “*Teaching production and operations management via interactive television*” (Gerenciamento de operações e produção de ensino via televisão interativa, em tradução livre), de autoria dos pesquisadores Tunc, Enar A., Gupta, Jatinder N.D., no periódico “*Production and Inventory Management Journal*”, volume 36 páginas 50-54, tendo sido citado duas vezes na literatura internacional registrada na SCOPUS. Este

trabalho procurou apresentar as vantagens da EaD através da televisão interativa e avaliar a eficácia do ensino de um curso de gestão da produção com essa tecnologia, além de desenvolver orientações gerais para aumentar a eficácia da educação através da televisão interativa.

Outra questão relevante a observar nesse gráfico é a pouca quantidade de publicações sobre gestão de cursos a distância ao longo dos anos na base SCOPUS em relação à quantidade de trabalhos publicados sobre EaD na mesma base de dados, representando menos de 0,5% dos trabalhos publicados.

Agregando o descritor “*evaluation*” (avaliação) em gestão de cursos, aparece o artigo intitulado “*Evaluation of distance education instruction: an evaluation case study*”(Um estudo de caso sobre avaliação em EaD) da revista “*Proceedings - Frontiers in Education Conference 2* , pp. 560-564, da autora *Christine K..Sorensen 1996*, tendo sido citado 01 vez na base SCOPUS e tratando da avaliação da atitude dos alunos em cinco áreas: instrução, aspectos técnicos, gerenciamento de curso, adesão e satisfação, tomando por base suas experiências em um curso com tecnologia de televisão interativa.

Gráfico 8 – Países que mais publicaram em gestão de cursos EaD



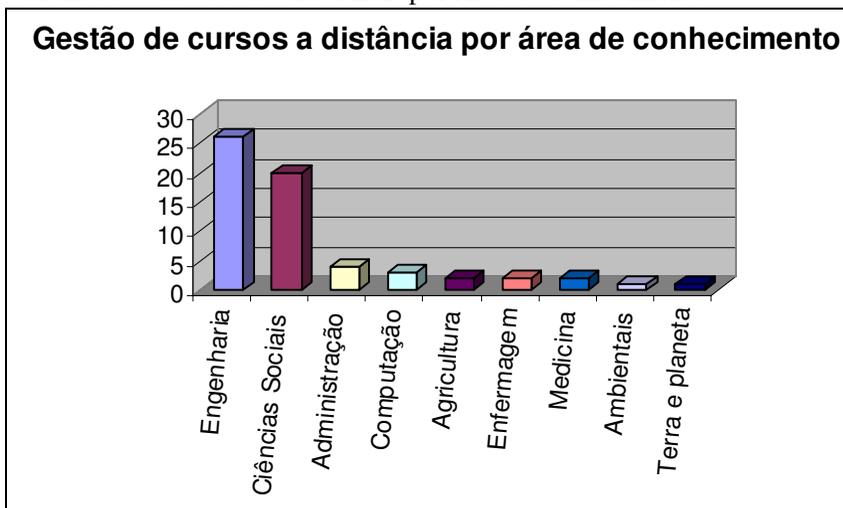
Fonte: Base Scopus

Em relação aos Países que mais publicaram em EaD, novamente aparecem os Estados Unidos em primeiro lugar, com 15 trabalhos ou quase 30% do que está publicado nessa temática específica. Nas próximas colocações, há uma variação significativa, comparando-se com o mesmo gráfico. Em segundo e terceiro lugares, aparecem Austrália, com quatro e Canadá, com três publicações. O Brasil fica em

quarto lugar, empatado com China e Reino Unido (*United Kingdom*), com dois artigos publicados internacionalmente sobre gestão de cursos a distância. O que dá pra extrair desse gráfico é a quantidade ínfima (51) de trabalhos publicados comparando-se ao tema maior, educação a distância (10.796), o que representa menos de 0,5% das publicações sobre EaD.

Por área de conhecimento, a distribuição segue de acordo com o gráfico a seguir:

Gráfico 9 – Gestão de cursos EaD por Área de conhecimento



Fonte: Base Scopus

Engenharia (26) e Ciências Sociais (20) são as áreas que se destacam nesse tema, com mais de 90% das publicações. Administração, com 04 trabalhos e Computação, com 03 seguem na sequência, demonstrando que há muito espaço ainda na literatura internacional a ser preenchido sobre essa temática.

Para finalizar a bibliometria com o descritor “*management course*”, apresenta-se um quadro-síntese com os vinte artigos que mais receberam citações na literatura internacional, representando 100% das citações na base SCOPUS.

Quadro 14 – Trabalhos mais citados sobre gestão de cursos EaD

TRABALHOS CIENTÍFICOS MAIS CITADOS NA LITERATURA NA BASE SCOPUS				
TÍTULO DO ARTIGO	SÍNTESE DO TRABALHO	AUTOR(ES)	DATA	CITAÇÕES
How does distance education compare with classroom instruction? A meta-analysis of the empirical literature	Uma meta-análise comparativa da literatura empírica entre 1985 e 2002. Foram analisados 232 estudos contendo 688 resultados comparando EaD ao ensino presencial	Bernard, R.M., Abrami, P.C., Lou, Y., Borokhovski, E., Wade, A., Wozney, Huang Walle, P.A.	2004	150
Building a theoretical framework of web-based instruction in the context of distance education	Construção de um modelo teórico de ensino baseado na web através de um sistema de gerenciamento de cursos (AVA) no contexto da EaD	Jung, I.	2001	23
Hybrid structures: Faculty use and perception of web-based courseware as a supplement to face-to-face instruction	Estruturas híbridas: análise do AVA de 862 faculdades de 38 instituições como complemento ao ensino presencial	Woods, R., Baker, J.D., Hopper, D.	2004	20
Effectiveness of an internet-based graduate engineering management course	Análise da eficácia do gerenciamento de um curso de engenharia baseado na Internet .	Evans, R.M., Murray, S.L., Daily, M., Hall, R.	2000	14
Media and pedagogy in undergraduate distance education: A theory-based meta-analysis of empirical literature	Desenvolvimento de uma teoria baseada na meta-análise empírica da literatura em cursos à distância	Lou, Y., Bernard, R.M., Abrami, P.C.	2006	13
Evaluating distance education of a mindfulness-based meditation programme for	Avaliação utilizando o sistema de videoconferência de um programa de meditação para gestão crônica da dor.	Gardner-Nix, J., Backman, S., Barbat, J., Grummitt, J.	2008	11

chronic pain management					
A comparison of student evaluations of teaching between online and face-to-face courses	Uma comparação das avaliações dos alunos do ensino presencial e a distância	Kelly, H.F., Ponton, M.K., Rovai, A.P.	2007	10	
Student attitudes to learning business statistics: Comparison of online and traditional methods	Atitudes dos alunos para aprender as estatísticas das empresas: comparação dos métodos tradicionais e online	Suanpang, P., Petocz, P., Kalceff, W.	2004	7	
Development of a mobile spreadsheet-based PID control simulation system	O uso de planilha eletrônica móvel como uma ferramenta de modelagem e simulação nos cursos de engenharia	Tan, K.K., Goh, H.L.	2006	5	
International online management education courses: A study of participation patterns	Gerenciamento internacional de cursos de educação on-line: um estudo dos padrões de participação dos alunos	Wresch, W., Arbaugh, J.B., Rebstock, M.	2005	3	
An identification and analysis of students' expectations and views regarding foreign-sourced tertiary education programs delivered in China: Investigating the next stage of internationalisation and market entry for foreign universities	Uma análise das expectativas de alunos sobre os programas de ensino superior estrangeiros na China: investigando a internacionalização, as novas e o comportamento do novo mercado para novas universidades estrangeiras	Willis, M.	2006	2	
Teaching a forage crops course to extension agents via distance education	Ensino de um curso ecologia para agentes de extensão através da EaD	Twidwell, E.K., Venuto, B.C.	2004	2	
Teaching production and operations management via	Gerenciamento de produção e operações de ensino via televisão interativa	Tunc, Enar A., Gupta, Jatinder N.D.	1995	2	

interactive television					
A multi-agent system for online course content management	Um sistema Multiagente para gerenciamento de conteúdo do curso on-line	Komatsu, R., Ma, J., Jin, Q.	2004	1	
An interactive, video-conferenced, graduate course in biomedical engineering	Análise de um curso interativo, com videoconferência na pós-graduação em engenharia biomédica	Webster, T.J., Haberstroh, K.M.	2002	1	
Evaluating preceptorship experiences in a distance nursing program.	Avaliar as percepções e experiências em um programa de enfermagem a distância	Johnson, C.G.	1999	1	
Assessment of the Adult Student's Progress in an Online Environment	Avaliação dos progressos de estudantes adultos em um ambiente on-line	Rosenkrans, G.L.	1999	1	
Health information practitioner as learner and educator	Desenvolvimento de informações para a área de saúde: informações de saúde para auxiliar aluno e professor	Urquhart, Christine, Hornby, Susan, Rogers, Tanya, Bawden, David	1998	1	
Evaluation of distance education instruction: an evaluation case study	Avaliação das atitudes do estudante em cinco áreas (instrução, aspectos técnicos, gerenciamento de curso, adesão e satisfação do curso) com base em suas experiências e percepções	Sorensen, Christine K.	1996	1	
Face-to-face versus online tuition: Preference, performance and pass rates in white and ethnic minority students	Ensino presencial ou EaD: taxas de preferência, desempenho e realização para os alunos de minorias étnicas	Richardson, J.T.E.	2012	0	

Fonte: base SCOPUS

Com esse quadro que representa 100% das citações na base de dados SCOPUS, percebe-se que somente o primeiro trabalho nessa área também está entre os primeiros trabalhos mais citados na grande área EaD. Quanto aos demais trabalhos, os dez primeiros representam mais de 95% das citações na literatura internacional na base SCOPUS.

A base SCOPUS também tem uma função (descriptor) denominada “relevância”. Apesar de não haver uma explicação detalhada do significado desse descriptor (aparentemente não foi identificada relação com as teorias de Lotka – produtividade de periódicos, Bradford –produtividade científica de autores e Hayashi – número de citações e quantidade de publicações), o entendimento nessa pesquisa é que a função “relevância” envolve o impacto dessa publicação na comunidade internacional considerando a “qualidade do periódico ou evento” e a teoria de Zipf – medida pela quantidade/frequência de palavras com o assunto em questão (gestão de cursos EaD). Dessa forma, o próximo quadro apresenta, de acordo com a base SCOPUS e a função “relevância”, os trabalhos considerados mais relevantes nessa área.

Quadro 14A – Trabalhos mais relevantes na literatura internacional sobre EaD

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>SÍNTESE DO TRABALHO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>DATA</b>
Tutors and university teachers' perception about quality assurance in distance education: The case of the undergraduate management course in Minas Gerais - Brazil	Percepção de professores e tutores da Universidade sobre a garantia da qualidade na educação a distância em um curso de graduação em Administração (MG/Brasil)	Vilas Boas, A.A., Nogueira De Andrade, G.H., Hamtini, T., Sousa, S.A.D.	2011
Lessons from teaching a cost management course via interactive television	Lições de um curso de gestão de custos através da televisão interativa	Needy, K.L.	1996
Distance education MBA project management program: A case study	Programa de gerenciamento de projeto em um MBA a distância	Jugdev, K.	2007
Effectiveness of an internet-based graduate engineering management course	Análise da eficácia do gerenciamento de um curso de engenharia baseados na Internet	Evans, R.M., Murray, S.L., Daily, M., Hall, R.	2000
Implementation of virtual study group and action research in online construction management courses	Realização de pesquisas em grupos virtuais nos cursos de gestão de construção on-line	Xie, H., Tramel, J., Shi, W., Lu, M.	2006
Potential roles for ASEE-EMD in distance education	Desenvolvimento de um programa integrado de distância em cursos de cursos de engenharia e gestão de qualidade	Nystrom, H.	2002
Using an audience response	Uso do software (ARS) em um curso de	Harris, S.T., Zeng, X.	2010

system (ARS) in a face-to-face and distance education CPT/HPCPS coding course.	graduação em gestão de informações de saúde.		
Teaching a forage crops course to extension agents via distance education	Ensino de um curso ecologia para agentes de extensão através da EaD	Twidwell, E.K., Venuto, B.C.	2004
The engineering management program at Washington state university: Distance education industry partnership success stories	Histórias de sucesso de parceria em EaD no programa de gestão de engenharia na Universidade Washington	Ladd, E.R., Holt, J.R., Rumsey, H.A.	2001
Face-to-face versus online tuition: Preference, performance and pass rates in white and ethnic minority students	Ensino presencial ou EaD: taxas de preferência, desempenho e realização para os alunos de minorias étnicas	Richardson, J.T.E.	2012
Evaluation of a distance education radio farm school programme in India: implications for scaling up	Avaliação de um programa de educação a distância via rádio na Índia	Sasidhar, P.V.K., Suvedi, M., Vjayaraghavan, K., Singh, B., Babu, S.	2011
Using Virtualization and Automatic Evaluation: Adapting Network Services Management Courses to the EHEA	Usando a virtualização e avaliação automática: adaptação em cursos de gestão de serviços de rede	Ros, S., Robles-Gomez, A., Hernandez, R., Caminero, A.C., Pastor, R.	2011
Alternative mixed assessment project (ALT.A.): The mexican	Projeto de avaliação mista em curso de gestão da qualidade total: uma	Campos, M.A.L., Cannella, S., Ciancimino, E.	2010

E-learning experience	experiência mexicana		
Teaching construction project management on-line: A case study	Comparação entre cursos de gerenciamento de projetos online e presencial	Wahby, W.S.	2005
Assessment of a blended product lifecycle management course utilizing online and face-to-face delivery mechanisms	Avaliação do ciclo de vida de produto em um curso de gestão utilizando mecanismos de entrega on-line e presencial	Wittenborn, D., Richey, M., Miller, C.	2008

Fonte: base SCOPUS

Em relação à “relevância”, a bibliometria realizada na base SCOPUS revelou em primeiro lugar o trabalho brasileiro intitulado “Percepção de professores e tutores da Universidade sobre a garantia da qualidade na educação a distância em um curso de graduação em Administração (MG/Brasil)”, publicado em 2011 no *IEEE Global Engineering Education Conference – (EDUCON*, art. no. 5773212, pp. 679-684) desse evento e sem nenhuma citação ainda em periódicos internacionais cadastrados nessa base de dados.

### **2.5.2 Base de dados da CAPES**

O Banco de Teses e Dissertações da CAPES objetiva facilitar o acesso às informações sobre os Resumos dos trabalhos defendidos nos programas de pós-graduação no Brasil. A CAPES deixa claro que a responsabilidade pela alimentação das informações constantes nessa base é de cada Programa de pós-graduação. O acesso à base de dados da CAPES se dá através do endereço eletrônico: <http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses> que remete ao link “banco de teses e dissertações” no endereço eletrônico: <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>. A base de dados permite buscas simplificadas por: “Autor, Assunto e Instituição”, complementadas pelas opções: “*todas as palavras*”, “*qualquer uma das palavras*” e “*expressão exata*” e pelos itens opcionais: “Nível da pesquisa”, onde aparecem as opções “Mestrado, Doutorado e Profissionalizante” e “Ano Base” (1987 a 2010), conforme ilustrado nas figuras a seguir.

Figura 4 – Base de dados da CAPES



Fonte: Capes (2012)

As buscas foram realizadas entre os dias 20 de Dezembro de 2011 e 20 de Janeiro de 2012. Inicialmente, para se ter uma visão geral do tema, utilizou-se os descritores “EaD” no campo “Assunto” com a opção “expressão exata”. Com este descritor foram obtidos 825 trabalhos. Ao realizar uma depuração dos trabalhos, observou-se que uma parte deles (aproximadamente 10%) não tinha relação com o propósito da pesquisa, pois o termo “EaD” também significa na linguagem da matemática “Equação-Algébrica-Diferencial”. Por esse motivo, optou-se por fazer um novo teste, utilizando o descritor “educação a distância” no campo “Assunto” e opção “expressão exata”.

A base da CAPES apresenta as informações e resultados divididos em telas de 10 trabalhos, o que dificulta bastante a extração dos dados. Ela tem uma interface ruim para o usuário e também não possibilita a exportação das informações para planilhas eletrônicas, como o Excel, por exemplo, para que os dados obtidos possam ser trabalhados de forma dinâmica. Além disso, a base da CAPES não permite a associação de descritores condicionantes (“AND”, “OR”), não faz associação entre termos similares (EaD e educação a distância, por exemplo) e não mede o impacto dos trabalhos publicados (citações) na comunidade científica, como realizado pela base SCOPUS.



trabalho, é possível abrir o registro e checar, além dessas informações, o título, o número de páginas, o tipo de trabalho, a instituição de origem, o orientador, as palavras-chave, a biblioteca depositária, email do pesquisador, área do conhecimento, banca examinadora, linha de pesquisa, agência financiadora do discente, idioma, dependência administrativa e resumo do trabalho.

Gráfico 10 – Evolução das publicações sobre EaD (1987-2010)



Fonte: Base CAPES

É possível observar que os trabalhos científicos (Dissertações, Teses e Profissionalizantes) publicados na base CAPES praticamente quadruplicaram nos últimos dez anos, demonstrado pela evolução das publicações em números absolutos. Somente nos últimos cinco anos, concentram-se 59,7% das publicações na base CAPES sobre EaD.

Gráfico 11 – EaD por Tipo de trabalho científico (1987-2010)



Fonte: Base CAPES

No Brasil, por tipo de trabalho científico, predominam os de Mestrado, com 78%, seguidos por Teses de Doutorado, com 15% e Profissionalizante, com 7%.

O primeiro trabalho publicado na base da CAPES sobre o tema EaD foi uma Dissertação de Mestrado defendida em 01 de Dezembro de 1993, intitulada: “A trajetória do centro de estudos supletivos do Instituto de Educação do Rio de Janeiro de 1978 a 1992” de autoria de Regina Cláudia Coelho Neto, da UERJ na área do conhecimento “Educação” sob orientação da professora Maria Cristina S.R. Zentgraf. Este trabalho buscou reconstituir a trajetória do Centro de Estudos Supletivos do Instituto de Educação do Rio de Janeiro (CES-IERJ) desde sua instalação em 1978 até 1992, procurando investigar a adequação da proposta pedagógica utilizando a metodologia da educação a distância e sua relação com as políticas públicas voltadas para a formação de jovens e adultos, Um dos resultados da pesquisa foi que as autoridades governamentais davam pouco valor a metodologia da educação a distância como oportunidade de escolarização e formação dos chamados trabalhadores-alunos.

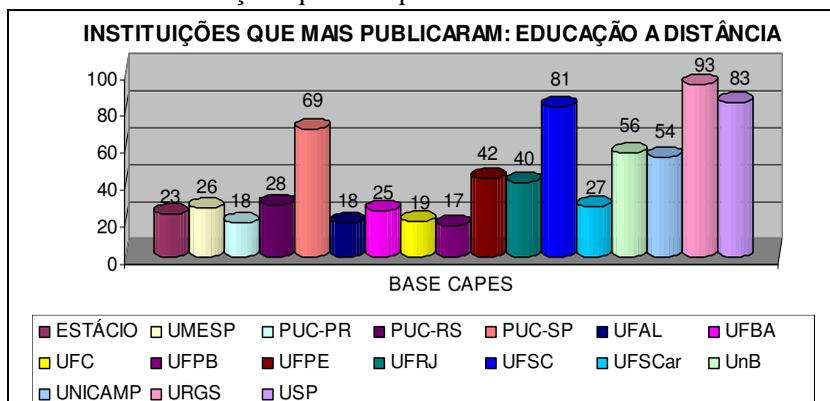
Em relação ao Doutorado, o primeiro trabalho registrado na base CAPES sobre o tema educação a distância, veio a se defendido somente em 01 de março de 1999, com o título: “O Profissional da Informação diante dos Desafios da Sociedade Atual. Desenvolvimento de Pensamento Crítico em Cursos de Educação Continuada e a Distância via Internet, através da Metodologia da Problematização”, da

pesquisadora Maria Julia Giannasi, da Universidade de Brasília (UnB), na área de conhecimento: “Ciências da Informação”, sob orientação da professora Neusi Aparecida Navas Berbel. Essa pesquisa buscou verificar a possibilidade de desenvolver habilidade de pensamento crítico, em um curso de educação continuada e a distância via Internet, para profissionais da informação. Partiu de um estudo teórico sobre o pensamento crítico e sobre metodologias de ensino que possibilitassem o desenvolvimento desta habilidade de ordem superior. Elegeram-se os níveis de pensamento crítico de Garrison (1991), as habilidades exigidas em cada nível (de Henri, 1991), dez indicadores desta habilidade (Newman, Web e Cochrane, 1995) e a Metodologia da Problematização (Berbel, 1995). Como resultado dessa pesquisa, através dos dados obtidos, a metodologia e o instrumento de avaliação utilizados, foi possível desenvolver habilidades de raciocínio de ordem superior, como o pensamento crítico dos alunos e o domínio de conteúdo, que acabou acontecendo paralelamente, como efeito inesperado pela pesquisa.

Já sob a perspectiva do “Profissionalizante”, o primeiro trabalho na base CAPES relacionado ao tema EaD foi defendido em 01 de Janeiro de 2002, com o pesquisador Alam Casartelli, da Pontífice Universidade Católica – PUC-RS sob o título: “Um Estudo Sobre a Satisfação dos Alunos do Ensino à Distância da PUC-RS” na área de conhecimento “Administração” e sob orientação do professor Cláudio Hoffmann Sampaio. Neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de satisfação junto aos alunos dos cursos de especialização a distância da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), objetivando mensurar o nível de satisfação desses alunos quanto aos serviços educacionais prestados. Como resultados da pesquisa, os níveis de satisfação dos alunos com os fatores: aprendizado, página da Internet, avaliações das disciplinas e interação com os colegas foram baixos, quando comparados aos outros. Os fatores considerados mais importantes pelos alunos (equipe de EaD, disciplinas e aulas, professores e salas de aula) foram avaliados positivamente.

Dessa forma, ficam evidenciadas nesta pesquisa, as primeiras publicações relacionadas à temática “educação a distância” ou “EaD” no Brasil por tipo de produção científica (Dissertação, Tese e Profissionalizante) na base de dados da CAPES.

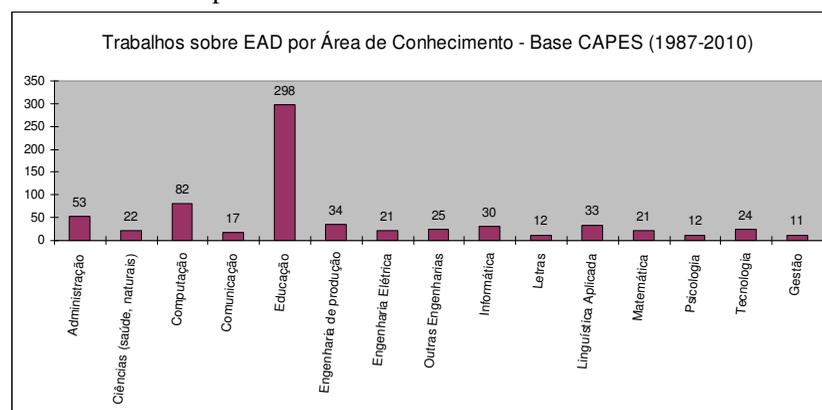
Gráfico 12 – Instituições que mais publicaram em EaD



Fonte: CAPES (2012)

De acordo com as informações da base CAPES, as instituições que mais publicaram no tema “educação a distância” são as 17 listadas neste gráfico, totalizando 59,60% das publicações, sendo que a UFRGS, é que aparece com mais trabalhos publicados, com 93 (ou 7,7% do total). Na sequência seguem USP (83 ou 6,9%), UFSC (81 ou 6,7%), PUC-SP (69 ou 5,7%), UnB (56 ou 4,7%) e Unicamp (54 ou 4,5%). No total, foram também identificadas 110 instituições com pelo menos 01 trabalho listado na base de dados da CAPES. Em relação à área de conhecimento, o gráfico a seguir apresenta aquelas mais relevantes.

Gráfico 13 – EaD por Área de conhecimento



Fonte: Base CAPES (2012)

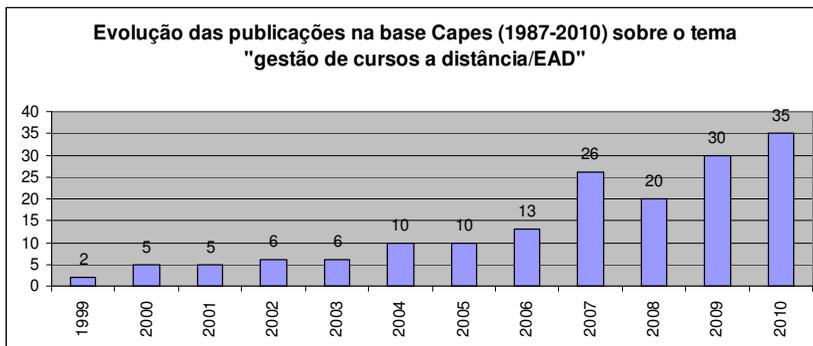
Quando a divisão ocorre por área de conhecimento (na base CAPES são mais de 60 áreas que publicaram trabalhos em EaD), é perceptível o destaque da área Educação, com aproximadamente 25% das publicações, seguidas pela Computação, Administração e Engenharias (Produção, Elétrica e Outras). Essas 15 áreas do conhecimento representam praticamente 75% das publicações em educação a distância na base da CAPES.

#### 2.5.2.1 Descritores: “gestão de cursos a distância” e “gestão de cursos EaD”

Após uma visão geral dos trabalhos científicos (Dissertações, Teses e Profissionalizante) publicados na base CAPES no Brasil sobre o tema “educação a distância ou EaD”, procurou-se aprofundar a pesquisa um pouco mais, voltando o foco da bibliometria para o tema central desse trabalho: gestão de cursos a distância/EaD.

Foram utilizados os descritores “gestão de cursos a distância” e “gestão de cursos EaD” em função dos problemas informados anteriormente (não associação de termos correlatos, por exemplo). No primeiro descritor, surgiram 129 trabalhos e no segundo descritor, foram identificados 56 trabalhos, totalizando 185 pesquisas recuperadas. Após analisá-las individualmente, fato que gerou bastante dificuldades, identificou-se que 17 trabalhos não se encaixavam no propósito da pesquisa, pois se tratavam de temas diversos e que não tinham relação com este trabalho e por este motivo, foram expurgados. Assim, restaram 168 trabalhos relacionados ao tema gestão de cursos a distância ou EaD, cujo conteúdo e detalhamento serão apresentados a seguir

Gráfico 14 – Evolução histórica de trabalhos sobre gestão de cursos a distância



Fonte: Base CAPES

É possível perceber que o gráfico de evolução histórica de publicações na base CAPES é relativamente similar à da base SCOPUS para o tema “gestão de cursos a distância”, sendo que os últimos cinco anos concentram quase 75% dos trabalhos nessa área.

Apesar da base CAPES armazenar informações desde 1987, os dois primeiros trabalhos sobre gestão de cursos EaD ocorreram apenas em 1999, doze anos depois. São duas Dissertações de Mestrado que tratam de assuntos distintos, embora com foco similar em tecnologia e gestão. São eles:

- a) Programa TV Escola: o dito e o visto. Autora: Lígia Karam Correia de Magalhães, da UFBA, na área de Educação e sob orientação de Kátia Siqueira de Freitas. Este trabalho centrou-se no gerenciamento do programa TV-Escola (PVTE) na Bahia e teve como objetivo aperfeiçoar e atualizar os professores do ensino fundamental nessa ferramenta, utilizando-a como recurso didático na sala de aula. A categoria de análise gerenciamento administrativo e pedagógico foi analisada em quatro dimensões/perspectivas: pela ótica da secretaria da educação, das escolas da rede municipal, dos usuários diretos e indiretos e na percepção do pesquisador. Os resultados demonstraram que o PVTE não atingiu plenamente os propósitos para os quais ele foi criado pelo MEC. Seu gerenciamento deixou de explorar o potencial pedagógico existente e o movimento de renovação

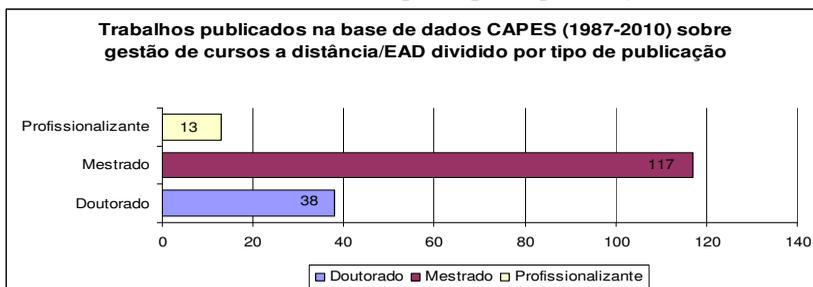
administrativo e pedagógico impactou negativamente o programa da secretaria de educação a distância do MEC.

- b) Aprendizagem na organização e novas tecnologias aplicadas à educação à distância: lições de dois estudos de caso em empresas brasileiras. Autora: Márcia Nardelli Monteiro de Castro, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG na área de Ciências da Informação e sob orientação de Marta Araújo Tavares Ferreira. Este trabalho procurou analisar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação aplicadas à Educação à Distância (EaD) nas organizações. Procura-se abordar o aproveitamento do potencial interativo das novas tecnologias tanto no desenvolvimento das novas competências profissionais requeridas no trabalho, quanto na disseminação do conhecimento nas empresas. Para tanto, foi realizada, inicialmente, uma revisão de literatura, que permitiu identificar, em um estudo do LOTUS INSTITUTE (1996), uma classificação das tecnologias disponíveis para a Educação à Distância (EaD), que foi, posteriormente, empregada na análise de dois estudos de caso em empresas brasileiras. A avaliação dessas experiências apresentou as seguintes conclusões: (a) embora a EaD seja uma das aplicações com maiores perspectivas de desenvolvimento, o emprego das mesmas pela área de educação empresarial configura-se ainda como um fenômeno recente; (b) a EaD evolui no sentido de permitir ao aluno uma proximidade cada vez maior com a informação, ampliando a possibilidade de um processo educativo que tem o sujeito como centro da aprendizagem; (c) a tecnologia não é neutra em matéria de construção do conhecimento, podendo influenciar, quantitativa e qualitativamente, esse processo, imprimindo-lhe novas características; (d) as tecnologias são poderosos instrumentos na formação de comunidades de conhecimento, servindo de suporte à "Gestão do Conhecimento" das empresas.

Dessa forma, fica evidenciado o enfoque tecnológico da gestão de cursos nos primeiros trabalhos sobre essa temática na base CAPES.

No próximo gráfico serão demonstrados os trabalhos publicados por tipo de publicação.

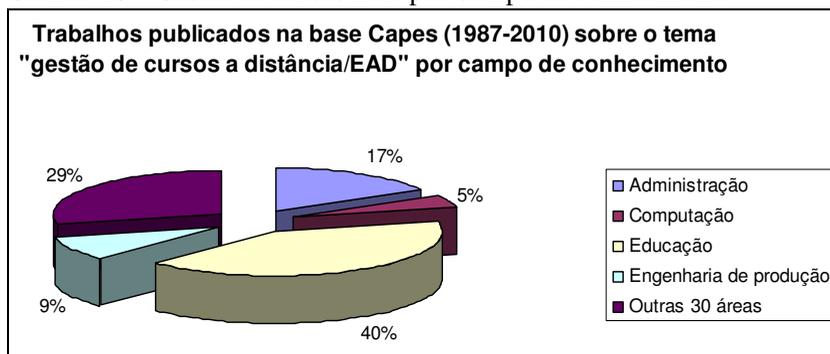
Gráfico 15 – Gestão de cursos EaD por Tipo de publicação



Fonte: Base CAPES

Da mesma forma que o gráfico 11 (EaD por Tipo de trabalho científico), as Dissertações de Mestrado predominam em publicações sobre gestão de cursos a distância em relação à quantidade total de trabalhos nessa área, com 117 trabalhos ou aprox.70% do total. Doutorado, com 38 (aprox.32%) e Profissionalizante, com 13 (aprox. 8%) seguem na sequência.

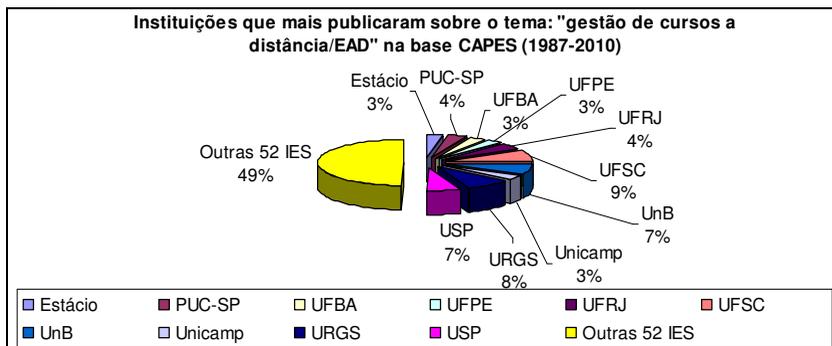
Gráfico 16 – Gestão de cursos EaD por Campo de conhecimento



Fonte: Base CAPES

Em relação aos campos de conhecimento, a área de Educação predomina com 40% dos trabalhos sobre gestão de cursos a distância, seguidas por Administração, com 19%, Engenharias em geral (9%) e Engenharia de produção, com 5% dos trabalhos, demonstrando que essa última área do conhecimento, que está mais relacionada à gestão de processos começa a influenciar também a atividade de gestão, que tradicionalmente seria papel da Administração. As demais 30 áreas do conhecimento que tem publicações na CAPES sobre gestão de cursos a distância respondem por 29% do total da base CAPES.

Gráfico 17 – Instituições que mais publicaram sobre gestão de cursos EaD



Fonte: Base CAPES

As dez instituições que mais publicaram concentram 51% das publicações sobre gestão de cursos a distância. A UFSC (9%) é a primeira, seguida por UFRGS(8%), USP(7%), UnB(7) e UFRJ(4%). As demais 52 IES representam 49% das publicações nessa área e detém, pelo menos, 01 trabalho na base CAPES sobre gestão de cursos EaD.

Assim, com a bibliometria realizada nas bases de dados Scopus e CAPES utilizando-se dos descritores já citados, foi possível oferecer uma idéia geral do estado da arte sobre EaD no Brasil e no mundo, permitindo a identificação e mapeamento das informações e dados estatísticos para a comunidade científica. Com isso, é possível perceber o caminho que os pesquisadores estão seguindo, a relevância, a qualidade e o impacto dos trabalhos publicados nessa comunidade científica e, ao mesmo tempo, identificar as lacunas existentes, abrindo novas possibilidades e campos para pesquisas em EaD.

Dessa forma, através da realização da bibliometria, da identificação e conceituação dos atores envolvidos no sistema EaD e da definição das dimensões de gestão segundo critérios do MEC, a construção dos referenciais teóricos possibilitou o suporte teórico necessário ao desenvolvimento da presente pesquisa.

Na próxima etapa, serão apresentados os procedimentos metodológicos que embasarão o desenvolvimento desse trabalho. São eles: caracterização da pesquisa, universo de estudo: população e amostra, limitações, quadro-resumo, categorias de análise e detalhamento dos instrumentos de coleta de dados.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Richardson *et al* (1989) ressaltam que o método em pesquisa representa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de determinados fenômenos. De acordo com estes autores, a determinação e a escolha dos procedimentos metodológicos adequados está diretamente relacionada aos objetivos da pesquisa e à natureza do fenômeno que se pretende compreender, descrever e/ou explicar.

Lakatos e Marconi (1991) afirmam que a classificação dos tipos de pesquisa pode variar de acordo com o enfoque dado por cada autor. Basicamente, de acordo com Gil (2002) as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas ou quantitativas, ou então uma mescla entre elas, a quali-quantitativa.

Godoy (1995) enfatiza que os estudos de pesquisa qualitativa variam entre si, quanto ao método, à forma e aos objetivos, destacando as características que considera principais nesse tipo de pesquisa. São elas: o caráter descritivo, o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o enfoque indutivo e a preocupação do investigador com o significado que as pessoas dão às coisas. O autor ainda destaca que uma abordagem qualitativa permite que um fenômeno seja mais bem compreendido no contexto onde se situa e ocorre, devendo ser analisado sob uma ótica integrada.

Para Araújo e Oliveira (1997) as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: a qualitativa, a quantitativa e a quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa se dedica à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de apoiar-se necessariamente em informações estatísticas. A quantitativa baseia-se em dados estatísticos e a quali-quantitativa utiliza-se de ambas as características. Neste trabalho, a pesquisa é quali-quantitativa, pois as características encontradas na literatura e os objetivos da pesquisa a direcionam nesse sentido, haja vista que busca compreender e analisar os principais desafios, limitações e potencialidades da gestão de cursos em EaD, através de estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior (UFSC), utilizando-se técnicas e ferramentas qualitativas como as entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo das mesmas e ferramentas quantitativas, como o questionário, que será analisado tanto de forma qualitativa como quantitativa.

Trivinos (2006) estabelece que, quanto ao tipo de estudo, as pesquisas são classificadas basicamente em: exploratória, descritiva ou

experimental ou uma combinação delas. De acordo com Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal apresentar as características principais de determinado fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

De acordo com Vergara (2006), a pesquisa exploratória aplica-se a objetos sobre os quais existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema em análise. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória é extremamente flexível e foca na maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, tendo como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de novos caminhos.

Para Churchill (1987), a pesquisa descritiva tenciona conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. É possível afirmar que ela está interessada em identificar e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disso, ela pode buscar relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, os quais compreendem: entrevistas pessoais ou por outros meios de comunicação, questionários diversos e/ou observação.

Portanto, de acordo com as informações destacadas anteriormente, o trabalho está enquadrado como uma pesquisa exploratório-descritiva. É exploratória, pois se pretende buscar maior familiaridade com o problema da pesquisa. Em termos de educação superior no Brasil, a EaD é uma modalidade de ensino relativamente nova, carecendo de estudos nessa área e que podem gerar novas descobertas ou idéias. É descritiva, pois pretende analisar um fenômeno (principais desafios na gestão de cursos em EaD, buscando observar limites e potencialidades) para identificar ou até mesmo estabelecer alguma relação entre as variáveis a serem analisadas.

Gil (2002) ainda destaca que, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem se classificar como: documental, bibliográfica, experimental, *ex-post facto*, levantamento ou *survey*, pesquisa-ação, participante, estudo de campo e estudo de caso. Neste trabalho pretende-se utilizar a pesquisa documental, a bibliográfica e o estudo de caso (YIN, 2005).

As técnicas de coletas de dados utilizadas preferencialmente no delineamento da pesquisa são: análise documental, levantamento bibliográfico e levantamento bibliométrico como fontes primárias e a utilização de questionário e entrevistas semi-estruturadas como fontes secundárias (MALHOTRA, 2001). As entrevistas e os questionários foram desenvolvidos com especialistas, atores e representantes da

instituição ligada ao objetivo deste trabalho para se obter uma visão/percepção completa do sistema de gestão de cursos em EaD. A análise documental foi feita através da utilização de material disponível no site do MEC (“Referenciais de qualidade para educação superior a distância”) e nos documentos internos (Plano de Desenvolvimento Institucional, Instrumento de Credenciamento Institucional para EaD e Instrumento de Autorização de Cursos na modalidade EaD) da instituição analisada. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de uma revisão sistemática da literatura, de acordo com as etapas determinadas pela Cochrane Handbook (Colaboração Cochrane) e a CDR Report 6 (NHS *Centre for Reviews and Dissemination, University of York*), quanto às etapas de planejamento, execução, análise e relatório e pela adoção dos métodos e classificação detalhados a seguir. Além disso, também foram considerados diversos autores reconhecidos na literatura sobre Educação a Distância, como: Aretio (1987; 2002), Belloni (2006), Freire (1980; 2010), Holmberg (1986), Keegan (1996), Moore & Kearsley (2007), Litto & Formiga (2008; 2009), Perraton (1985), Polak (2002), Vianney (2008) e outros.

### 3.2 UNIVERSO DO ESTUDO: POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Richardson *et al* (1989), a definição do universo pode ser entendida como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Em termos estatísticos, uma população pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham no mesmo lugar. Barbeta (2008) apresenta a população como um conjunto de elementos para os quais desejamos que nossas conclusões sejam válidas – o universo do estudo. Uma parte deles é dita uma amostra.

Para atender os objetivos da pesquisa, o trabalho foi operacionalizado através de amostragem intencional não probabilística, com atores (professores, tutores, alunos, equipe técnico-administrativa e coordenadores de curso) da instituição pública de ensino superior analisada (UFSC), representantes do MEC e dos pólos de apoio presencial, para se ter uma visão geral de todo o sistema de EaD. De acordo com Castro (1978), mesmo não sendo aleatória, a amostragem pode fornecer informações úteis e relevantes para os resultados da pesquisa. Uma das características dessa amostragem não probabilística é o fato do pesquisador se interessar pela opinião de determinados elementos da população, que têm a capacidade de representar da melhor forma possível a população analisada, apesar das limitações inerentes desse método.

Selltiz *et al* (1987) afirmam que a seleção de amostra intencional deve ser realizada quando os objetivos da pesquisa não estão ligados somente à generalização dos resultados, mas sim a obtenção de idéias, *insights* e opiniões críticas de profissionais experientes. Esse tipo de amostra intencional é recomendado em pesquisas cujos objetivos consideram o entendimento, em profundidade, do caso em questão. É o caso dessa pesquisa, um estudo de caso.

A população do estudo foi delimitada da seguinte forma: todos os atores (alunos, professores, tutores presenciais e a distância, coordenadores de pólo, coordenadores de curso, equipe de suporte técnico-administrativo, representante da IES e Governo) disponíveis e que atuam nos cursos de graduação em administração à distância dos programas PNAP e UAB na UFSC, à exceção dos representantes da IES e coordenadores de curso, que terão tratamento diferenciado, pois além do questionário, também serão entrevistados. Dessa forma, a população foi estimada em 1.649 pessoas. O cálculo amostral, considerando parâmetros tradicionais em pesquisas científicas (erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%) resulta em uma amostra necessária de 312 pessoas para responderem ao questionário.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações do método de pesquisa estão relacionadas à seleção da amostra e à consistência dos questionários. Com relação às entrevistas e questionários, apesar de Lakatos e Markoni (1991) afirmarem que o pesquisador tem condições de minimizar os efeitos da incompreensão das perguntas ou de vieses adotados pelos entrevistados, o fato é que os dados obtidos são frutos da percepção dos entrevistados, suas experiências e valores, o que pode sinalizar relativa subjetividade. Todavia, tal limitação não deve prejudicar os resultados da pesquisa, já que se trata de estudo de caso em uma única IES, não cabendo generalizações para outras IES, programas ou cursos a distância.

A UFC também faria parte da presente pesquisa. Todavia, após várias tentativas e contatos realizados, não foi possível atingir o número mínimo para tornar válida a amostra dessa IES.

Outro enfoque para limitação diz respeito ao que não fará parte desse trabalho. Nesse sentido, é importante que sejam destacadas algumas questões que não fazem parte do escopo da presente pesquisa. São elas:

- proposição de indicadores de gestão baseados nos resultados obtidos;
- detalhamento de cada item desdobrado nos desafios, buscando identificar as causas que levaram os atores a escolherem quais são os desafios na gestão de cursos a distância mais importantes e, dentro de cada um deles, quais os itens mais relevantes;
- os motivos que levariam a UFSC a adotar (ou não) programas de qualidade ou de excelência em gestão; e
- utilização de outros documentos não mencionados nessa pesquisa para elaboração e desenvolvimento do modelo de análise.

### 3.4 QUADRO-RESUMO DA METODOLOGIA DA PESQUISA

No quadro-resumo a seguir, apresenta-se a metodologia utilizada neste trabalho.

Quadro 15 – Resumo da metodologia da pesquisa.

Classificação da Pesquisa		Natureza e Tipo	Delimitação	Coleta de dados	Análise dos dados
Objetivo Geral					
Analisar, quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão		Quali-Quantitativa, Exploratório-descritiva	Documental, Bibliográfica e Estudo de caso	Entrevistas, Questionário Documental, Bibliográfica	Análise de conteúdo, triangulação dos dados e estatística.
Objetivos Específicos					
Identificar, conceituar e traçar perfil dos atores envolvidos nesse sistema		Qualitativa, Descritiva	Bibliográfica Documental	Bibliográfica Questionário	Bibliometria Documental
Conhecer a estrutura de gestão de cursos de Administração a distância em IPES		Qualitativa, Exploratória	Bibliográfica documental	Documental Entrevistas	Análise de conteúdo
Identificar os desafios na gestão nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais, na percepção dos atores envolvidos nesse processo		Qualitativa, Exploratório-descritiva	Documental, Bibliográfica Estudo de caso	Questionário e Entrevistas	Análise de conteúdo e triangulação dos dados e estatística
Identificar os limites e as potencialidades na gestão de cursos em EaD		Exploratório-Descritiva	Estudo de caso	Entrevistas	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, este trabalho é uma pesquisa quali-quantitativa do tipo exploratório-descritiva. Quanto ao delineamento, a pesquisa é documental, bibliográfica e estudo de caso. Os instrumentos de coleta são: questionários, entrevistas semi-estruturadas, análise documental, bibliográfica e bibliométrica. Para os dados qualitativos, o trabalho utiliza a análise de conteúdo das entrevistas e a triangulação dos dados primários e secundários coletados das diversas fontes da pesquisa e, para os dados quantitativos, a estatística.

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise adotam por base os documentos orientadores do processo de credenciamento de IES e avaliação de cursos à distância no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que são utilizados obrigatoriamente nos processos de credenciamento de instituições de ensino superior, sejam públicas ou privadas. As categorias de análise são as “dimensões” e as variáveis são os “desafios na gestão”. Eles foram estabelecidos *à priori*, com base em Penterich (2009) e no documento “Referenciais de qualidade para a educação superior à distância”, do MEC (BRASIL, 2007). São quatro dimensões e onze variáveis avaliadas nos instrumentos de credenciamento institucional e autorização de cursos à distância extraídos do trabalho de Penterich (2009) e que se configuram como os desafios na gestão de cursos em EaD no ensino superior que serão estudados nesta pesquisa.

Quadro 16 – Categorias de análise (Dimensões) e variáveis (Desafios na gestão)

Categorias de análise / Dimensões		Organização institucional	Corpo social	Instalações físicas	Requisitos legais
Variáveis / Desafios na gestão					
1. Gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho	X				
2. Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EaD	X				X
3. Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EaD	X				
4. Gestão da tecnologia da informação	X		X		X
5. Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional	X				
6. Gestão da inovação, novos negócios e produtos para EaD, cursos e programas X aplicabilidade	X				
7. Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares	X		X		X
8. Gestão da infraestrutura de serviços descentralizados (ou não)				X	
9. Gestão da logística de atendimento do aluno de EaD	X			X	
10. Gestão das parcerias (MEC, pólos, secretarias)	X			X	X
11. Gestão dos programas de formação e capacitação			X		X

Fonte: adaptado de Penterich (2009)

Neste trabalho pretende-se elencar, na percepção dos atores envolvidos, quais são os principais desafios na gestão de cursos em EaD estabelecidos *à priori*, conforme o quadro anterior e de acordo com cada dimensão analisada. A idéia é desdobrar cada desafio listado e classificá-los por ordem de relevância e na percepção dos atores, identificando e analisando quais são as variáveis e em que dimensões elas mais impactam positivamente a gestão dos cursos de EaD.

Para o desdobramento dos desafios em perguntas e questionários, foram utilizados, além do documento REFEaD (BRASIL, 2007), os instrumentos de “Credenciamento Institucional para a oferta de EaD” e de “Autorização de cursos na modalidade EaD”. Dessa forma, as perguntas e questionários foram pautados por estes documentos que representam o marco legal e a literatura pesquisada e atualizada sobre o assunto.

Por exemplo: o desafio 8 - Gestão da infraestrutura e serviços descentralizados ou não. Caso este seja identificado como um desafio relevante na percepção dos atores, surgirão mais perguntas para que o(s) ator(es) identifique(m) neste quesito (8) quais são os maiores desafios para a gestão de cursos. Exemplo: questões relacionadas à secretaria do curso, aos materiais disponibilizados pelo curso, salas de aula, bibliotecas, laboratórios, ambientes de convivência, limpeza e conservação, manutenção, instalações físicas em geral, acessibilidade e serviços de apoio, dentre outros. Ou seja: será possível verificar se determinado(s) desafio(s) de gestão de cursos é(são) relevante(s) para qual(is) ator(es) e dentro daquele(s) desafio(s) quais as questões que mais impactam a gestão dos cursos. Tudo isso respaldado pelo marco legal e pelo trabalho de Penterich (2009).

Além disso, também foram elaboradas perguntas abertas para validar (ou não) os desafios na gestão de cursos de EaD estabelecidos *à priori* neste estudo, tais como: além do que foi estabelecido, você considera que existe outro(s) desafio(s) de gestão de cursos de EaD no ensino superior? Caso positivo, favor informar qual(is) é(são) e dentro dele(s), os itens que mais impactam a gestão de cursos.

### 3.6 DETALHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados, além das pesquisas bibliográficas, bibliométrica e documental que foram utilizados como fontes primárias, o questionário e as entrevistas semi-estruturadas são as fontes secundárias. Eles estão detalhados a seguir.

### 3.6.1 O questionário

Como já informado anteriormente, o questionário foi elaborado tomando por base o marco legal. Sua operacionalização demandou análise dos instrumentos e dimensões de gestão de EaD do MEC e o trabalho de Penterich (2009), conforme já detalhado nas categorias de análise. Neste tópico será abordado o desenvolvimento do mesmo.

Primeiramente, foi necessário identificar a instituição a ser pesquisada. Após várias reuniões, discussões com o professor Orientador e, adotando critérios de acessibilidade e reconhecida experiência em EaD, optou-se por duas instituições: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e Universidade Federal do Ceará – UFC.

Posteriormente, buscou-se a definição da população. Neste caso, todos os atores das duas instituições (alunos, professores, tutores presenciais e a distância, coordenadores de pólo, coordenadores de curso, equipe de suporte técnico-administrativo e representantes das IES) mais o ator Governo, disponíveis e que atuam nos cursos de graduação em administração à distância dos programas PNAP e UAB. Para tanto, foram realizados contatos prévios com pontos focais (secretaria, supervisão, coordenação e responsáveis pela TIC) nas duas instituições, visando buscar e identificar os endereços de correio eletrônico de todos esses atores, já que a idéia original era de que a pesquisa fosse realizada eletronicamente pela Internet. Foram duas semanas de intensos contatos telefônicos, pessoais e virtuais para extrair os dados que geraram a população e a amostra desse trabalho. Dessa forma, chegou-se a uma população estimada em 1.649 pessoas na UFSC e 155 na UFC, sendo que nesta instituição (UFC) não foi possível obter as informações referentes aos alunos ativos, em função de dificuldades encontradas no sistema de matrículas. Além disso, não obtivemos informações referentes aos coordenadores de pólo, de curso e da equipe técnico-administrativa. Por isso, da UFC, mesmo após várias tentativas, foram obtidas informações apenas dos alunos que já concluíram os cursos a distância e dos tutores (presenciais e a distância), fato que inviabilizou a participação dessa IES na pesquisa.

Para o cálculo da amostra do questionário foram considerados alguns dos parâmetros tradicionalmente utilizados em pesquisas quantitativas (erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%). Com isso, chegou-se aos seguintes números de amostra: 312 para a UFSC e 111 para a UFC.

Com a população e amostra definidos, partiu-se para definição e elaboração do questionário. Após tentativas com modelos de questionários e planilhas eletrônicos gratuitos e disponíveis na rede mundial de computadores, foram identificados dois problemas: não havia formato adequado às necessidades da presente pesquisa e a garantia disponibilidade das informações não estava assegurada. Dessa forma, optou-se pela utilização de técnico especializado no assunto. Neste caso, um programador. Após negociação de preços, estabelecimento de parâmetros, requisitos e entregas a serem realizadas, chegou-se a um acordo para o desenvolvimento do questionário eletrônico e disponibilização em sítio na Internet pelo prazo de 30 dias. É importante destacar que todas as questões deste trabalho foram elaboradas pelo pesquisador com base no marco legal e no trabalho de Penterich (2009). O papel do programador foi apenas o de transportar as questões para um ambiente virtual e interativo para os respondentes e de fácil manipulação por todos, além da geração do banco de dados com os resultados brutos disponibilizados em planilha eletrônica.

No planejamento do questionário, a estratégia de envio de mensagens também foi pensada para evitar ou minimizar que as mesmas não fossem entregues ou caíssem em “*spams*” nos correios eletrônicos da população pesquisada. Para isso, utilizou-se de um serviço de envio de mensagens disponibilizado na Internet, onde foi possível obter índices de entrega de aproximadamente 95% a 98% dos correios eletrônicos enviados para a população do estudo. As mensagens que não foram entregues se encaixaram em dois grupos: emails inexistentes ou com políticas de segurança que impediram a entrega.

Além disso, foi criado um correio eletrônico ([pesquisa.de.gestao.cursosed@gmail.com](mailto:pesquisa.de.gestao.cursosed@gmail.com)) no “*Google*” para que fossem direcionadas as possíveis dúvidas em relação ao questionário. Através desse correio eletrônico também foram enviados convites (em lotes de 50) para a participação na presente pesquisa para grupos de atores com número reduzido de respostas.

Com a estratégia de envio definida, o questionário elaborado e disponibilizado na rede mundial de computadores, partiu-se para o pré-teste da pesquisa, que foi realizado entre os dias 20 e 30 de março de 2012. Buscou-se dentre os contatos (profissionais, acadêmicos e pessoais) do pesquisador um grupo de pessoas heterogêneo e que pudesse representar de forma aproximada e similar a população do estudo. Este grupo do pré-teste foi composto por professores, alunos, pessoal de TIC, gerentes/coordenadores, estatísticos, pessoal de secretaria/escritório e tutores de outros cursos, totalizando 30 pessoas.

Do pré-teste, onde foram obtidas 22 respostas, foi possível extrair uma série de melhorias e adequações no questionário, dentre elas: a diminuição da quantidade de questões a serem respondidas para 17, em função do tempo das respostas (em média, 15 minutos para as 22 questões); alteração da redação de diversas questões, visando maior clareza aos respondentes; criação de links de ajuda; divisão por blocos de questões a serem respondidas e a inclusão de protocolo de segurança com autorização para utilização das informações recebidas com a aplicação do questionário da pesquisa. Assim, entre os dias 31/03/2012 e 21/04/2012, através do endereço eletrônico: <http://pesquisa.arteequalidade.com.br/adm.php>, a pesquisa foi disponibilizada a todos os respondentes/atores, conforme ilustração a seguir que apresenta a tela inicial do questionário após o pré-teste realizado.

Figura 7 – Tela inicial da pesquisa “Desafios na gestão de cursos EaD”

**Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

O(A) Sr(ª), está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa "**Desafios de Gestão de Cursos EAD**", sob responsabilidade do pesquisador *Lenio Gnecco Junior* da UFSC e orientação do *Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau*.

Trata-se de uma **pesquisa acadêmica** através desse questionário cujo objetivo é identificar, na percepção de todos os atores: alunos, professores, tutores (presenciais e à distância), governo, IES, pólos de apoio presencial, coordenadores de curso e equipe de suporte (TIC, apoio técnico-administrativo, secretaria etc) quais são os principais desafios de gestão de cursos de Administração na modalidade EAD.

A participação é **voluntária** e o **anonimato dos respondentes será garantido**, pois as respostas serão tratadas por grupos de atores. Em função do protocolo de segurança, sua autorização para utilização das informações obtidas com as respostas ao questionário é necessária. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos, favor enviar mensagem para: [pesquisa.gestao.de.cursoead@gmail.com](mailto:pesquisa.gestao.de.cursoead@gmail.com)

Informe seu e-mail no campo abaixo e clique no botão **Iniciar** para dar início ao preenchimento do questionário.

**Concordo** em participar como voluntário do projeto de pesquisa acadêmica intitulado "Desafios de Gestão de Cursos EAD" e **autorizo** a utilização das informações por mim respondidas neste questionário para o desenvolvimento da presente pesquisa.

**Iniciar**

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário foi dividido em 05 etapas: “perfil, desafios na gestão, relevância, influência positiva e finalizar”. A etapa “perfil” buscou identificar o perfil dos atores, através dos dados sócio-educacionais dos respondentes. A etapa “desafios na gestão” buscou validar a hipótese estabelecida *a priori*, com os 11 desafios na gestão de cursos e identificar na percepção dos atores, quais os desafios são considerados mais importantes por cada ator, além de deixar uma pergunta em aberto para o respondente identificar se acredita (ou não)

na existência de outros desafios na gestão além daqueles estabelecidos *à priori*. O bloco “relevância” procurou desdobrar os 06 principais desafios na gestão (+de 50% deles) considerados mais importantes por cada tipo de respondente em questões mais específicas para cada desafio de gestão de cursos e abre uma questão referente ao ciclo PDCA (visão sistêmica). Na etapa “influência positiva” buscou-se identificar quais questões, à luz do REFEaD (BRASIL, 2007), mais influenciam positivamente a gestão de cursos a distância. Por último, na etapa “finalizar”, o respondente deve confirmar se valida (ou não) suas respostas, podendo caso negativo, reiniciar o questionário. A próxima figura apresenta a estrutura da pesquisa, com as cinco grandes etapas. As demais telas do questionário encontram-se anexas a este trabalho, como Apêndice A.

Figura 8 – Estrutura da pesquisa “Desafios na gestão de cursos EaD”



Fonte: Elaborado pelo autor

Como estratégia e forma de incentivo às respostas, foi sorteada uma máquina fotográfica digital entre os respondentes. A pesquisa ficou ativa por 22 dias, entre 31/03/2012 e 21/04/2012. No início utilizou-se o serviço de entregas de mensagens on-line ([www.carteiroonline.com.br](http://www.carteiroonline.com.br)) para entrega das mensagens. Este serviço ainda foi utilizado em mais quatro ocasiões, nos dias 03, 08, 12 e 20/04/2012, para lembrar

aqueles que ainda não haviam respondido ao questionário, totalizando aproximadamente 7.500 correios eletrônicos enviados. Além disso, com o acompanhamento diário dos acessos, foi possível identificar os atores que mais estavam respondendo e elaborar estratégias para tentar buscar respostas junto ao público que estava respondendo menos. Assim, além das mensagens enviadas, foi realizado um trabalho específico junto à equipe de tutores, de suporte técnico-administrativo, de professores e de coordenadores de pólo, objetivando conseguir as amostras necessárias para a pesquisa. Com 327 respondentes na UFSC, obteve-se um pouco mais do que o mínimo necessário para validar essa amostra nos parâmetros já descritos. Em relação à UFC, em função do número pequeno de correios eletrônicos na base de dados e com apenas 10 respondentes, a amostra foi invalidada e a instituição foi retirada da pesquisa.

Em relação ao ator Governo, representado também pela CAPES, após algumas tentativas (02 ofícios – antes e durante a aplicação do questionário; correios eletrônicos para diversas áreas em 04 momentos: 31/03, 03/04, 08/04 e 12/04 e contatos telefônicos do orientador) solicitando auxílio para responder ao questionário da pesquisa, não foram obtidas respostas desse órgão. Assim, em relação ao questionário, não houve respostas do ator Governo, fato que evidencia uma lacuna na pesquisa, pois não foi possível identificar pelo instrumento de coleta de dados “questionário”, qual a percepção desse ator em relação aos desafios apresentados. Todavia, o ator Governo foi representado na presente pesquisa de outra forma e em diversos momentos e situações, seja por meio de análise documental (das políticas públicas, da legislação vigente sobre EaD, dos documentos internos da IES e do sítio do MEC na Internet) seja nas próprias entrevistas realizadas com os gestores da IES e os coordenadores de curso que, em última análise, também são servidores públicos e representam o Governo.

### **3.6.2 As entrevistas semi-estruturadas**

Além do questionário, a idéia inicial era que, em relação aos atores Governo, IES e coordenadores de curso, também fossem realizadas entrevistas semi-estruturadas. Nesse caso, em função da impossibilidade de ouvir o ator Governo (especificamente a CAPES), foi elaborado e utilizado um roteiro específico para os Coordenadores de Curso e representantes de IES. Este roteiro encontra-se anexo a esta pesquisa e será detalhado adiante na análise de conteúdo das respostas. O objetivo principal é ter uma visão mais aprofundada sobre gestão na

percepção desses atores, que são os “gerentes” e quem efetivamente conduzem os processos de EaD na UFSC.



## 4. A PESQUISA

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 1960 e tem sua sede principal na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Atuam em três grandes áreas: ensino, pesquisa e extensão e tem protagonizado uma série de ações no campo da pesquisa e produção científica, em intercâmbios e projetos de mobilidade acadêmica e nas trocas constantes de experiências com investigadores e outros organismos de renome. Os fatos marcantes de sua história estão em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>.

Através de sua atuação e função social, a UFSC tem contribuído durante toda sua existência para o desenvolvimento cultural, econômico e social de Santa Catarina e do Brasil. Atualmente, a instituição oferta 62 cursos de Graduação, 48 cursos de Mestrado e 33 de Doutorado, além do Ensino Básico no Colégio Aplicação e dos inúmeros cursos a distância em diversos programas, como a UAB e o PNAP.

O corpo docente da UFSC é composto por mais de 90% de Mestres e Doutores e sua Missão Institucional aprovada pela Assembleia Estatuante em 04/06/1003 e incluída como artigo 3º. do seu Estatuto é:

“produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida”.

Sua Visão é “ser uma universidade de excelência” e seus Valores são:

- **Acadêmica e de Qualidade:** busca pela excelência acadêmica onde atuar;
- **Ousadia:** identificar, optar por novos caminhos e criar novas oportunidades;
- **Culta:** uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência;
- **Atuante:** opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas;
- **Internacionalizada:** intensificar parcerias e convênios;

- **Livre:** liberdade de expressão para desenvolver suas convicções e vocações;
- **Autônoma:** capacidade de decidir sobre seus próprios rumos;
- **Democrática e Plural:** assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade;
- **Bem Administrada e Planejada:** estratégias eficientes e efetivas de gestão;
- **Saudável:** ancorada na concepção de qualidade de vida;
- **Responsável:** responsabilidade ética, social e ambiental.

A UFSC organiza-se em Centros, Departamentos e demais organismos de apoio ao ensino. Constituem unidades universitárias na forma do artigo 6º, parágrafo primeiro do Estatuto da UFSC os seus onze Centros de Ensino, e entre eles encontra-se o Centro Sócio-Econômico (CSE), o qual congrega ensino, pesquisa e extensão, áreas fundamentais de conhecimento humano, estudando especialmente os elementos das Ciências Sociais Aplicadas. Fazem parte desta importante unidade universitária os Departamentos de Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Serviço Social. Para maiores informações sobre o CSE, consulte o link: [www.cse.ufsc.br](http://www.cse.ufsc.br). (UFSC, 2012)

Um deles, alvo desta pesquisa, é o Departamento de Ciências da Administração, que surgiu na UFSC à partir da reforma universitária realizada em 1970 e da extinção do antigo Departamento de Administração e Finanças, sendo que a concepção e criação desse curso foi motivada como resposta à uma demanda da sociedade catarinense que, no início dos anos 1960, clamava por mais administradores para conduzir seus destinos. Sua primeira turma graduou-se em 1969 e, até 1975, o curso funcionava somente no período matutino. Após essa data, o curso de graduação também passou a se ofertado em horário noturno.

Atualmente, o Departamento de Ciências da Administração oferece cursos de Capacitação, Aperfeiçoamento, Graduação e Especialização, tanto na modalidade presencial quanto EaD; Mestrado Profissionalizante em Gestão Universitária, Mestrado e Doutorado Acadêmicos em Administração, contando com 30 professores efetivos e 04 substitutos, todos doutores ou mestres. Para maiores informações sobre o departamento de ciências da administração, consulte o link: <http://portal.cad.ufsc.br/>. (UFSC, 2012).

## 4.2 A EAD NA UFSC

A EaD de qualidade é parte essencial da política da UFSC de democratizar o acesso à educação por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão.

Desde 1995<sup>9</sup> a IES atua como núcleo de produção de conhecimento sobre EaD, com ações integradas nas três áreas de atuação (ensino, pesquisa e extensão) através do Laboratório de Ensino a Distância (LED), privilegiando a pesquisa e a capacitação via projetos de extensão com a oferta de diversos cursos de aperfeiçoamento, formatados em videoaulas geradas por satélite da UFSC. A partir de 2004, a Secretaria de Educação a Distância (SEaD) deu continuidade a esse trabalho, atuando principalmente em cursos de extensão a distância – programas de qualificação e cursos de capacitação. Somente em 2006, com o advento do sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB é que a EaD na UFSC realmente ganhou força nos cursos de graduação e pós-graduação (UFSC, 2012).

A educação a distância na UFSC para os cursos de graduação está vinculada à Universidade Aberta do Brasil (UAB), conforme estabelecido e regulado pelo Decreto 5622, de 19 de dezembro de 2005, pelo Decreto 5800 de 08 de junho de 2007 (BRASIL, 2007) e pela Resolução 002/CUn/2007 dessa Universidade, observando as diretrizes da CAPES. A EaD é uma das principais políticas de expansão e inclusão social e corresponde não só ao fomento do Ministério de Educação, mas também à demanda da sociedade, cuja qualificação é requerida em espaços e tempos diversos. Dessa forma, A UFSC contribui para a ampliação das possibilidades de acesso à educação superior, pois suas ações são estendidas para todo o Brasil, com especial ênfase no Estado de Santa Catarina (UFSC, 2012).

O Sistema UAB na realidade é uma denominação representativa genérica para a rede nacional voltada para a pesquisa e novas metodologias de ensino para a educação superior (compreendendo a formação inicial e continuada), voltando-se para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com os objetivos de expansão e

---

<sup>9</sup> Para maiores detalhes sobre a história da EaD na UFSC, inclusive em períodos anteriores à implantação do LED em 1995 vide <http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>, a Dissertação de Mestrado e a Tese de Doutorado do Professor Dr. Fernando José Spanhol no link: <http://www.bu.ufsc.br/aceso.html> e os seguintes endereços eletrônicos: <http://www.sead.ufsc.br/ead/index.html> e <http://ead.ufsc.br/>.

interiorização da oferta de cursos e programas de educação superior no País. A UAB não propõe a criação de uma nova instituição de ensino, mas a articulação das já existentes, possibilitando levar ensino superior público de qualidade aos municípios que não possuem cursos de formação superior ou cujos cursos ofertados são insuficientes para atender a todos os cidadãos (UFSC, 2012).

No âmbito da educação a distância a Visão da UFSC é que a EaD é uma ação educacional inovadora desde o aspecto da gestão até o da mediação pedagógica e da inclusão social, exigindo novas metodologias e utilização de recursos de comunicação atualizados.

A Missão da UFSC em relação à EaD é a de “articular esforços para institucionalizar as ações na área, compartilhando competências e indicando diretrizes para um processo inovador no ensino superior.” Seus Princípios e Valores são:

- Institucionalização
- Inclusão social
- Democratização do conhecimento
- Transparência
- Autonomia
- Cooperação
- Interação
- Inovação

A partir da Missão e Visão da Instituição, e de acordo com seus princípios, foram estabelecidos os objetivos estratégicos da UFSC. Os objetivos estratégicos da Universidade foram agrupados em dimensões que explicitam os principais conjuntos de atribuições da organização. São cinco as dimensões contidas no PDI – UFSC:

- Ensino;
- Pesquisa;
- Extensão;
- Cultura e Arte;
- Gestão.

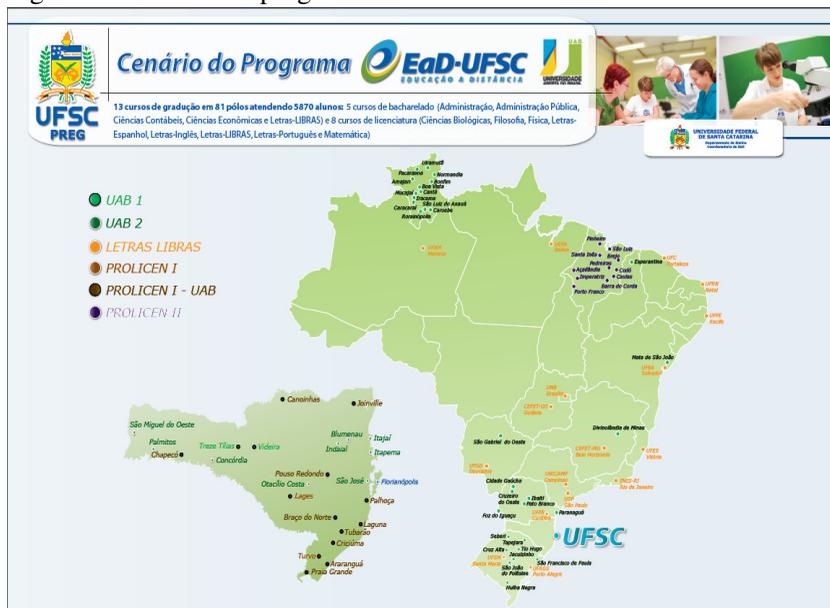
A EaD na UFSC tem como objetivos:

- Expandir e interiorizar a oferta de cursos de educação superior gratuitos e de qualidade no País;
- Aproximação das modalidades e ações inovadoras para contribuir com a modalidade presencial;

- Apoio aos professores presenciais e a distância no uso do Moodle e demais ferramentas;
- Uso dos 20% à distância permitido pela legislação, nos termos da Portaria 4.059, de 10 de dezembro de 2004; e
- Diminuição da evasão escolar.

Dentro desse contexto de expansão e interiorização da oferta de cursos de educação superior a distância, a figura a seguir apresenta o cenário do programa EaD-UFSC no projeto UAB, demonstrando a abrangência de atuação da IES com seus pólos de apoio presenciais em Santa Catarina e no Brasil.

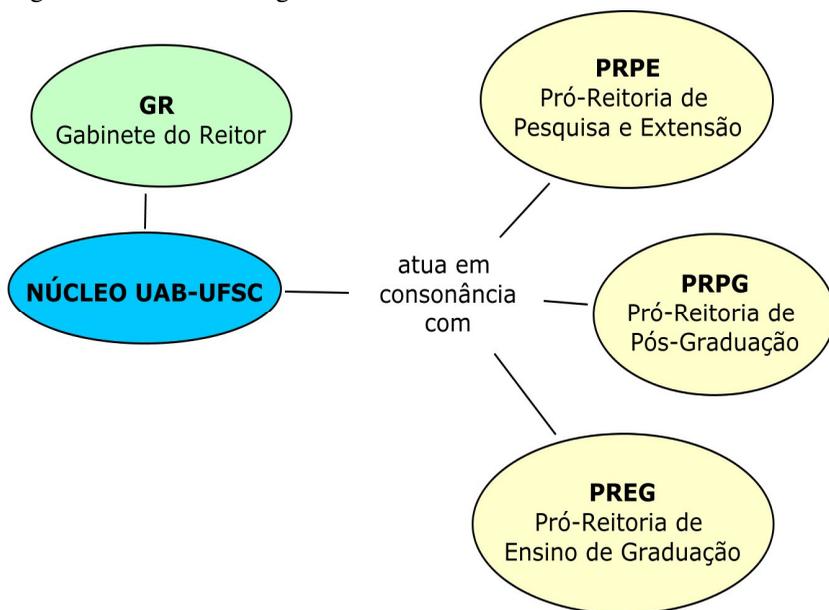
Figura 9 – Cenário do programa EaD-UFSC



Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

Internamente, com o advento da UAB em 2006, a EaD na IES passa a ter a estrutura de Núcleo UAB-UFSC. Sua disposição administrativa foi adequada para o modelo a seguir:

Figura 10– Estrutura Organizacional do Núcleo UAB-UFSC



Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

O Núcleo UAB-UFSC está vinculado ao Gabinete do Reitor, sendo uma instância representativa cuja função principal é acompanhar a articulação e oferta de cursos em conjunto com as respectivas Pró-Reitorias, de forma que:

- a **PREG** trata dos cursos de graduação na modalidade a distância;
- a **PRPG** trata dos cursos de pós-graduação na modalidade a distância;
- a **PRPE** trata dos cursos de aperfeiçoamento/extensão na modalidade a distância.

A estrutura interna do Núcleo UAB-UFSC é composta por equipes de: gestão financeira; avaliação (SAAD); infraestrutura; capacitação; sistema eletrônico de gestão acadêmica (campus virtual) e de pesquisa. A equipe de gestão financeira tem como atribuição orientar e supervisionar as questões financeiras dos projetos vinculados à EaD-UFSC; o Núcleo de Avaliação coordena e desenvolve a auto-avaliação nos cursos do Programa UAB/UFSC, sendo responsável por quatro

processos: a avaliação do perfil do estudante; a auto-avaliação do progresso dos estudantes; a auto-avaliação de disciplinas; e a auto-avaliação do curso.

A equipe de infraestrutura trata do mapeamento e organização das condições básicas existentes para potencializar o uso compartilhado e propor alternativas para se buscar as condições necessárias na instituição e nos pólos. Atua em parceria com o Núcleo de Processamento de Dados – NPD e o sistema eletrônico de gestão acadêmica (campus virtual).

As principais competências e atribuições do Núcleo UAB-UFSC são:

- propor as articulações para a oferta dos cursos a distância junto às coordenações dos cursos, aos polos de apoio presenciais e à Secretaria de Educação do Estado (PARFOR), além de tratar do seu encaminhamento no âmbito do Sistema UAB;
- organizar e divulgar referências de qualidade: modelos de cursos, modelos de comunicação, modelos de gestão, modelos de projetos, modelos de relatórios;
- acompanhar o desenvolvimento e a avaliação dos cursos de EaD em nível de administração geral;
- supervisionar a execução de acordos e convênios relacionados aos cursos na modalidade de EaD;
- organizar dados para alimentação dos sistemas SISUAB, ATUAB, E-MEC e Plataforma Freire.

No âmbito da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG), houve uma reestruturação e a coordenadoria de EaD encontra-se vinculada ao Departamento de Ensino de Graduação (DEG), tornando-se responsável pelas atividades técnicas, acadêmicas e pedagógicas dos cursos de graduação ofertados nessa modalidade pela instituição. Segundo o Professor Carlos José de Carvalho Pinto, a meta da universidade é alinhar as modalidades de ensino presenciais e a distância, uma vez que os professores e os conteúdos dos cursos são os mesmos e não há porque manter estruturas separadas se os objetivos são idênticos – a multiplicação do conhecimento e a formação de bons profissionais para o mercado de trabalho. Com o tempo, a intenção da instituição é utilizar as tecnologias da EaD nas atividades presenciais desenvolvidas nos 70 cursos da IES. (UFSC, 2012).

A PREG estabelece as políticas relacionadas com o ensino básico e de graduação da UFSC e tem como missão: “administrar as políticas e ações relacionadas aos cursos de graduação e educação básica em consonância com os ideais expressos na missão da UFSC”. Dentro dessa missão, a PREG considera que inúmeras ações foram desenvolvidas e implantadas entre 2008 e 2011 por seus diversos departamentos. Especificamente em 2011, foi possível realizar e concluir inúmeras propostas definidas e encaminhadas como metas da referida gestão. As propostas estabelecidas para a PREG para o período 2008-2012 são resultado da visão da UFSC do Século XXI e contemplam a visão do PDI e do PPI da UFSC. Estas metas foram articuladas em consonância com a CAPLAN e são resultantes do planejamento para o crescimento e o fortalecimento da instituição (UFSC, 2012).

Para contribuir com a constante valorização do ensino de graduação (presencial e a distância) na UFSC a PREG propõe:

- continuar a atualização das resoluções relacionadas com a graduação;
- fomentar a atualização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- fomentar os programas de formação continuada de professores;
- estimular ações de integração entre os programas de apoio pedagógico, visando melhorar o desempenho acadêmico e a redução da evasão escolar;
- informatizar para aumentar a eficiência e a eficácia dos processos.

#### **4.2.1 Avaliação da EaD na UFSC**

Conforme já destacado, dentre as atribuições do Núcleo UAB-UFSC, encontram-se os processos de avaliação e auto-avaliação, que buscam disponibilizar informações para apoiar a melhoria contínua dos cursos e propõem trazer a percepção institucional ao encontro dos critérios legais do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Participam dos processos avaliativos os estudantes, os professores, os tutores e os coordenadores. O objetivo geral da avaliação da EaD na UFSC (UFSC, 2012) é:

Realizar a auto-avaliação formativa e somativa dos cursos de graduação na modalidade EaD oferecidos pelo Programa UAB/UFSC, no

propósito de conhecer, acompanhar e apoiar a gestão dos cursos, tendo em vista a melhoria continuada dos resultados.

Os objetivos específicos desse processo são:

- Identificar as potencialidades e fragilidades dos cursos e do processo de ensino-aprendizagem (disciplinas curriculares);
- Socializar os resultados e sensibilizar para a auto-avaliação;
- Prover informações visando à melhoria continuada dos cursos; e
- Realizar meta-avaliação do processo de auto-avaliação;

Para atender a esses objetivos, o Núcleo de Avaliação UAB-UFSC propõe algumas ações a serem implementadas em cinco anos, visando acompanhar o processo de ensino-aprendizagem das primeiras turmas formadas no Programa UAB-UFSC. Dentre elas, encontram-se a avaliação do perfil do estudante, objetivando analisar e estimar o risco de evasão escolar e permitir um acompanhamento mais efetivo no sentido de promover a permanência do estudante no curso. Além disso, desde 2008, também está disponível para os alunos uma versão do Sistema de Auto-Avaliação de Disciplina (SAAD), que permite aos estudantes realizarem a auto-avaliação das disciplinas cursadas. As questões avaliativas contemplam três dimensões: organização didático-pedagógica, infraestrutura e corpo docente.

#### **4.2.2 EaD nos cursos de Administração da UFSC**

Em função das políticas públicas do Governo para a educação, com foco na expansão e democratização do acesso ao ensino superior e para atender às necessidades internas das empresas estatais de qualificação dos servidores públicos (Fórum das Estatais<sup>10</sup>), a UFSC, em

---

<sup>10</sup> O Fórum das Estatais pela Educação, instituído em 21 de setembro de 2004, tem a participação efetiva e estratégica das Empresas Estatais brasileiras. O Fórum desenvolve ações que buscam potencializar as políticas públicas na educação promovidas pelo Governo Federal, especialmente pelo Ministério da Educação, e pelas Empresas Estatais brasileiras, por meio da interação entre a sociedade civil brasileira, empresários, trabalhadores e organismos internacionais, em um processo de debates em busca da solução dos problemas

conjunto com outras IES participou do Projeto Piloto de criação do primeiro curso de graduação em Administração na modalidade EaD do programa da UAB do MEC. A oferta desse curso a distância visa preencher duas lacunas: disponibilizar atendimento aos estudantes em regiões distantes geograficamente e que não possuem IES públicas e também fomentar a formação de servidores públicos em nível universitário.

Para atender essas demandas oriundas do MEC de educação a distância, o Departamento de Ciências da Administração da UFSC criou a Comissão responsável pelo Planejamento, Organização e Funcionamento do Curso de Graduação em Administração, oferecido na modalidade a distância. Ela foi composta, conforme Portaria Nº 1179/GR/2006 de 25 de janeiro de 2006, pelos professores Alexandre Marino Costa, João Nilo Linhares, Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Maurício Fernandes Pereira, Gilberto de Oliveira Moritz, Marcos Dalmau e Luiz Salgado Klaes, todos do Departamento de Ciências da Administração. Esse é o marco legal na formação do referido curso. Além disso, através dessa mesma Portaria, foi constituído o Grupo de Trabalho de Formação do Curso, composto pelo Conselho Científico, Conselho Técnico, Coordenação Geral do Curso e Coordenação de Tutoria.

Com a parte legal equacionada, essa comissão iniciou os trabalhos e desenvolveu, dentre outros documentos, o projeto Político-Pedagógico e o Currículo do curso. Este projeto pedagógico do curso de graduação em Administração a Distância ministrado pela UFSC prevê, em seu objetivo geral, a formação do Administrador para atuar nas micro, pequenas e médias empresas, tanto públicas quanto privadas, com visão sistêmica, capacidade empreendedora e analítica para elaborar diagnósticos, propor mudanças, e atuar de forma ética para atender as necessidades da sociedade.

Além disso, de acordo com Pacheco (2010), a formação em Administração exige que as atividades do curso de Graduação sejam orientadas de forma sistemática e buscando o inter-relacionamento entre as partes envolvidas, procurando ultrapassar os limites da mera formação profissional, abrangendo, inclusive, conteúdos informativos sobre as ações administrativas nos setores público e privado.

---

da educação no País, do estabelecimento de metas, promovendo a educação inclusiva e cidadã, visando a construção de um novo modelo de desenvolvimento para o País.

Em relação ao currículo do curso, vigora a concepção de educação contínua e permanente, de forma aberta, gratuita, sem restrições, exclusões ou privilégios e que possam ser oferecidos regularmente pela IES. Quanto à carga horária, a comissão definiu em 3.000 (três mil) horas/aula, sendo que a maior parte delas é ministrada a distância em um período de 4,5 a 5 anos. De acordo com a legislação vigente, não mais que 20% das aulas são ministradas de forma presencial. Geralmente, as atividades presenciais constituem-se de seminários temáticos e provas.

Com o sucesso do Projeto Piloto I no curso de Administração, foram criados mais três cursos de Administração na modalidade EaD: Programa Nacional de Administração Pública – PNAP (I e II), Projeto Piloto II e UAB (I e II).

Vale a pena destacar que a maioria dos professores do ensino presencial também são professores da EaD, o que pode sinalizar algumas diferenças e semelhanças quanto à didática de ensino em cada uma das modalidades. Além disso, a maior parte da estrutura administrativa e organizacional da UFSC também é compartilhada com os cursos a distância. Por exemplo: a estrutura de colegiado do curso é a mesma, tanto para o presencial quanto para o EaD; boa parte das normas e regimentos também costuma serem as mesmas, fato que tem gerado diversos problemas, dada as características de cada modalidade.

Em relação à dinâmica desses cursos, eles são parecidos. Sua divisão é por semestre e por módulo. Os materiais de estudos são geralmente impressos (guia do estudante e apostilas para os alunos), há um sistema de tutoria presencial e à distância e o ambiente virtual de aprendizagem é o *Moodle*, que dispõe de vários recursos, como o “Chat” por exemplo. Os professores ministram videoaulas e videoconferências e o planejamento das disciplinas é prévio com distribuição do calendário de atividades no início de cada semestre.

Os cursos tem basicamente a seguinte estrutura: coordenadores (de curso, de tutoria, acadêmico, financeiro, editorial, de cada pólo e dos pólos), tutores (supervisores, presenciais e a distância), professores, secretaria do curso, assistente administrativo, equipe de TIC, revisores e diagramadores. De acordo com Pacheco (2010), os gastos realizados pelo curso e as suas respectivas prestações de conta são de responsabilidade do coordenador financeiro (auxiliado por um assistente administrativo), bem como o envio de relatórios e planilhas para o órgão financiador, neste caso o MEC.

O quadro a seguir apresenta, na visão da instituição, os atores envolvidos na EaD dos cursos de graduação em de Administração da

UFSC e suas atribuições, cabendo ressaltar que cada ator pode executar mais de uma atribuição ou atuar em mais de uma função:

Quadro 17 – Atores e responsabilidades na EaD do curso de Administração da UFSC

Coordenador de curso	Atua juntamente com o secretário do curso e outros departamentos da UFSC para garantir adequada situação acadêmica dos alunos do curso. É o principal responsável pelo curso, suas atribuições vão desde o projeto pedagógico do curso, passando por garantir estrutura física aos alunos, fazer marketing do curso, motivar professores e alunos a se engajarem; garantir o reconhecimento e atualização do curso no MEC; buscar atividades complementares aos seus alunos e garantir a qualidade do curso.
Coordenador acadêmico	Responsável pela exatidão da situação acadêmica dos alunos, processos de transferência de pólos ou de IES, ajustes em notas equivocadas, relatórios de alunos evadidos, formalização da desistência de alunos e outras atividades relacionadas.
Professor	Responsável pelo planejamento e elaboração do conteúdo das disciplinas oferecidas, deve facilitar a aprendizagem aos alunos, garantindo material didático, videoaulas ou videoconferências de qualidade. Deve interagir com os tutores sempre que possível e estar familiarizado com os recursos de TIC's.
Coordenador de tutoria	Existe também um subcoordenador de tutoria, e para cada projeto (turma) há também dois supervisores de tutoria. A tutoria deve intermediar a relação aluno/professor, sendo responsável pelas atividades pedagógicas dos discentes; fazer o contato inicial com os professores das disciplinas e ajudá-los a planejar seu período junto a tutoria. É um elemento vital na EaD e o coordenador deve garantir o sucesso das operações
Coordenador dos pólos	Responsável por fiscalizar todos os pólos e garantir o funcionamento desejado para o curso em questão, articulando-se com os parceiros para atendimento a legislação.
Coordenador editorial	Responsável pelo desenvolvimento do material didático e o o contato inicial com o professor que elaborará o livro-texto; define parâmetros, estabelece prazos e se o professor aceitar, inicia-se a fase de desenvolvimento do material, com muitas reuniões para estabelecer a forma e linguagem que deve ser utilizada.
Coordenador	Responsável pelo funcionamento do seu pólo de ensino,

de Pólo	devendo manter a estrutura funcionando e coordenar o processo de abrigar vários cursos e instituições no mesmo espaço. Espera-se de um coordenador de pólo que ele dê vida ao seu pólo viabilizando o acesso dos alunos, articulando-se com as partes envolvidas, atender a legislação vigente e garantir a disponibilidade de recursos de TIC e infraestrutura.
Suporte TIC e administrativo	Essa equipe é responsável por zelar pelas manutenções do AVA e garantir suporte e apoio administrativo para todos os atores envolvidos no curso
Tutores	São os facilitadores da aprendizagem, com o papel principal de motivar e estimular os estudantes a realizarem as atividades, esclarecer dúvidas, reforçar a aprendizagem e também coletar informações sobre os estudantes (desempenho, notas, atividades realizadas, opiniões e sugestões). São eles os responsáveis pelo envio, recebimento e correção de atividades ao seu grupo de estudantes, para tanto, vale ressaltar que cada tutor é responsável por um grupo de 25 alunos. Assim, a equipe da tutoria fica a disposição do professor da disciplina vigente, alimentando o Ambiente Virtual com o conteúdo daquela disciplina e cumprindo os prazos determinados para provas, exercícios, e demais atividades do curso

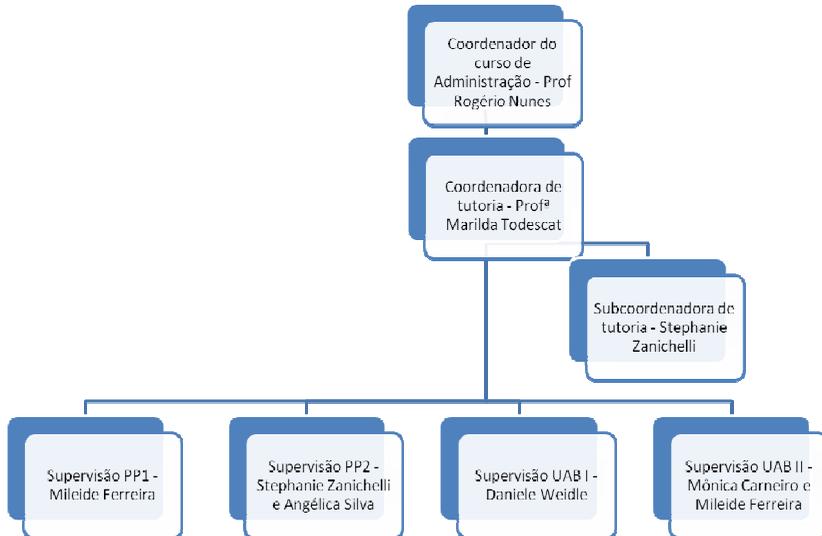
Fonte: adaptado de Pacheco (2010)

A UFSC, através dos cursos de Administração a distância, disponibiliza aos seus alunos uma estrutura bastante extensa, possibilitando facilidades para que os mesmos consigam estudar da melhor forma possível, focando no seu aprendizado. Esta estrutura pode ser visualizada nos próprios pólos de apoio presenciais (laboratórios de informática; sala de videoconferência, biblioteca, dentre outros). Os alunos também recebem gratuitamente no pólo os livros texto para cada disciplina.

Todos os alunos regularmente matriculados tem autorização e acesso ao Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem (AVA) *Moodle*, onde são disponibilizados todos os materiais referentes às disciplinas que os mesmos estão cursando, dentre eles: textos complementares, videoaulas, exercícios e atividades complementares, além de indicação de bibliografia. Além das bibliotecas dos pólos, o aluno de EaD dos cursos de Administração da UFSC tem a sua disposição a Biblioteca Universitária ([www.bu.ufsc.br](http://www.bu.ufsc.br)), podendo realizar reservas e remessas por correio. A UFSC se responsabiliza pelo envio dos livros e o aluno e paga pela devolução dos mesmos à instituição.

Para visualizar a estrutura gerencial atual dos cursos de administração a distância na UFSC/CSE/CAD os organogramas a seguir apresentam duas delas:

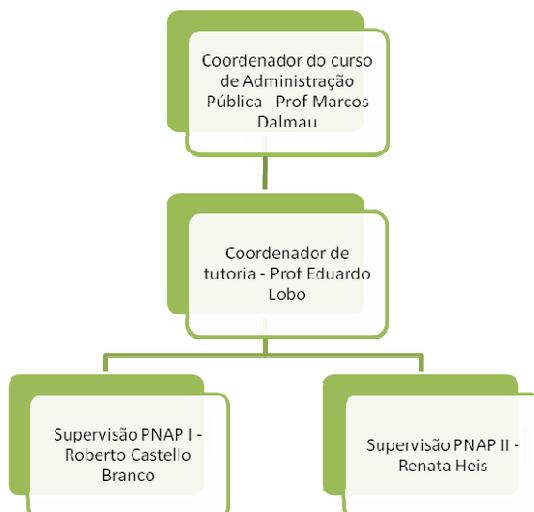
Figura 11 – Organograma dos cursos de Administração (PP1 e PP2)



Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

Essa estrutura funciona de forma autônoma para os cursos ofertados, apesar de seguir os regramentos, normas e utilizar-se da estrutura administrativa da UFSC. O suporte técnico-administrativo não aparece no organograma, pois o mesmo é compartilhado com os demais cursos de Administração oferecido na UFSC. Os coordenadores (de curso e tutoria) também acumulam outras funções nos cursos presenciais e no Departamento de Ciências da Administração. Observa-se também que para cada projeto existe uma supervisão de tutoria específica, responsável pela operacionalização e controle das atividades dos tutores.

Figura 12 - Organograma dos cursos de Administração (PNAP I e PNAP II)



Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

Em relação à oferta dos cursos, os próximos quadros demonstram os pólos de apoio presenciais e as cidades atendidas com os cursos de Administração a distância da UFSC nos projetos da UAB.

Curso: Administração (UAB I e II)

Quadro 18 – Pólos de apoio presenciais dos cursos de Administração da UFSC/UAB

<b>Município</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Polo de apoio presencial</b>
Boa Vista	RR	Região Norte	UAB Boavista
Bonfim	RR	Região Norte	UNIVIRR – Bonfim - UAB
Caroebe	RR	Região Norte	Centro Multimídia Caroebe - UAB
Cidade Gaúcha	PR	Região Sul	Cidade Gaúcha/PR – UAB
Cruzeiro do Oeste	PR	Região Sul	Polo Regional da UAB – Cruzeiro do Oeste
Hulha Negra	RS	Região Sul	Pólo de apoio presencial de Ulha Negra
Jacuizinho	RS	Região Sul	Pólo UAB de Jacuizinho
Mata de São João	BA	Nordeste	Pólo Mata de São João UAB

Mucajaí	RR	Região Norte	Pólo UAB Mucajaí
Paranaguá	PR	Região Sul	Pólo de apoio presencial – UAB de Paranaguá
São Francisco de Paula	RS	Região Sul	CAEDSFP – Centro de apoio para EaD de São Francisco de Paula
Seberi	RS	Região Sul	UAB – Pólo de apoio presencial de Seberi
Tapejara	RS	Região Sul	Núcleo de tecnologia educacional de Tapejara
Tio Hugo	RS	Região Sul	Núcleo de tecnologia educ. Tio Hugo – UAB
Uiramutã	RR	Região Norte	Pólo UAB – Uiramutã

Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

### Curso: Administração – Piloto (I e II)

Quadro 19 – Pólos de apoio presenciais dos cursos de Administração Piloto 1 e 2 em SC

<b>Município</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Polo</b>
Araranguá	SC	Região Sul	Pólo de Araranguá (Nova Divinéia)
Canoinhas	SC	Região Sul	Pólo de Caoinhas (EEB Santa Cruz)
Chapecó	SC	Região Sul	Pólo de Chapecó (SESI/SENAI)
Criciúma	SC	Região Sul	Pólo de Criciúma (SEDUP)
Florianópolis	SC	Região Sul	Pólo de Florianópolis (UFSC/CSE)
Joinville	SC	Região Sul	Pólo UAB de Joinville (Centro)
Lages	SC	Região Sul	Pólo UAB de Lages (SENAI)
Laguna	SC	Região Sul	Pólo UAB de Laguna (CAIC)
Palhoça	SC	Região Sul	Pólo Faculdade Municipal de Palhoça
Tubarão	SC	Região Sul	Pólo de Tubarão (João Paulo I – Humaitá)

Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

### Curso: Administração Pública (PNAP I e II)

Quadro 20 – Pólos de apoio presenciais dos cursos PNAP 1 e 2 da UFSC/UAB

<b>Município</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Polo</b>
Araranguá	SC	Região Sul	Pólo de Araranguá (Nova Divinéia)

Chapecó	SC	Região Sul	Pólo de Chapecó (SESI/SENAI)
Florianópolis	SC	Região Sul	Pólo de Florianópolis (Centro)
Joinville	SC	Região Sul	Pólo de Joinville (Centro)
Lages	SC	Região Sul	Pólo de Lages (SENAI)
Tubarão	SC	Região Sul	Pólo de Tubarão (João Paulo I – Humaitá)

Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

Diante do contexto apresentado, tem-se uma visão geral da estrutura e do funcionamento dos cursos de Administração a distância oferecidos pela UFSC, atendendo assim ao objetivo específico de conhecer a estrutura de gestão de cursos de Administração à distância em uma instituição pública de ensino superior. Com isso, encerra-se a fase de apresentação da instituição e parte-se para a próxima, com os resultados da pesquisa.

#### 4.3 OS RESULTADOS DA PESQUISA

O principal instrumento de coleta de dados dessa pesquisa foi o questionário, composto por questões estruturadas, pré-testadas e respondido por todos os atores, exceto o Governo (que seria representado pela CAPES) e a UFC que foi excluída em função da amostra reduzida.

As perguntas foram classificadas em: *fechadas*, onde o sujeito da pesquisa escolhe uma ou mais opções dentre as apresentadas e questões *abertas*, onde os respondentes emitem suas opiniões e idéias sobre determinado assunto, sem sofrer quaisquer influências externas.

Ao todo, foram elaboradas vinte e duas questões, subdivididas em cinco etapas, como já descritas e detalhadas no item 3.6 deste trabalho. São elas: “perfil, desafios na gestão, relevância, influência positiva e finalizar”. Das vinte e duas questões, cada sujeito da pesquisa respondeu somente dezessete delas, em função das escolhas que foram realizadas e do tempo médio de respostas de dez minutos obtido durante o pré-teste.

Durante o período de 31/03/2012 a 21/04/2012 a pesquisa foi disponibilizada na Internet e os atores tiveram a oportunidade de respondê-la. Como já descrito anteriormente, ao final do prazo da pesquisa, foram obtidas 327 respostas válidas na UFSC, o que garantiu em termos estatísticos, a amostra mínima necessária para uma margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%, considerando uma

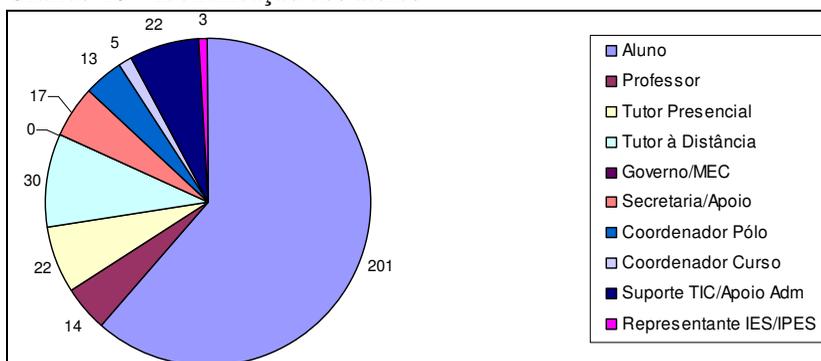
população de 1.649 pessoas. Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir.

Como já destacado, as telas iniciais da pesquisa procuraram apresentar o objetivo geral da mesma e fornecer informações gerais sobre a estrutura, anonimato dos respondentes e demais questões relacionadas a este trabalho.

Na sequência, o primeiro bloco do questionário denominado “perfil” buscou (juntamente com a revisão bibliográfica) atender ao objetivo específico da pesquisa de identificar, conceituar e traçar os perfis dos atores envolvidos nesse sistema. Dessa forma, os gráficos e quadros a seguir apresentam os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa.

O gráfico a seguir apresenta uma relação de todos os atores identificados pelos próprios respondentes.

Gráfico 18 – Identificação dos atores



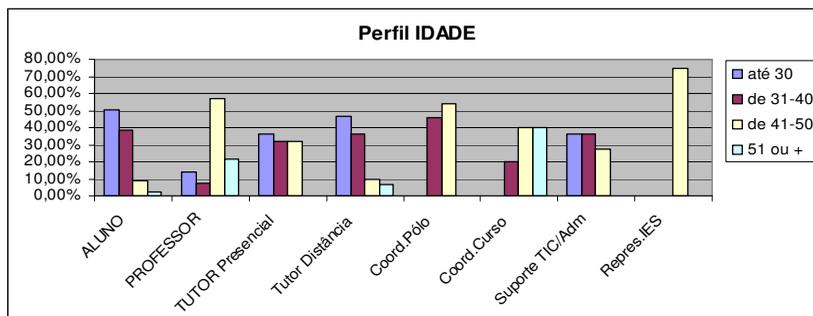
Fonte: elaborado pelo autor

O contingente maior de respondentes é de alunos. Fato já esperado em função de sua representatividade na população. Exceto pelo ator Governo, que não se manifestou neste instrumento de coleta de dados, os demais atores foram classificados de acordo com os itens identificados no questionário, que apresentou também um campo “outros”. Nesse campo foram 17 respostas que, após análise crítica do pesquisador, foram enquadrados e condensados no ator Suporte TIC/Apoio Administrativo, haja vista que suas funções e atividades estão relacionadas a esse ator (gestão de documentos, bibliotecária, supervisão de tutoria, coordenação de produção de recursos didáticos e secretaria).

### 4.3.1 Etapa 01 – “Perfil” dos atores nos cursos de administração a distância da UFSC

Na primeira etapa da pesquisa (perfil), apresentam-se nos gráficos a seguir os resultados obtidos após a aplicação do questionário. Dessa forma, será atendido o objetivo específico de identificar, conceituar e traçar os perfis dos atores envolvidos nesse sistema.

Gráfico 19 – Perfil Idade dos atores



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação aos alunos, mais de 50% encontra-se na faixa etária de até 30 anos, o que demonstra compatibilidade com a fase da vida em que se encontram os alunos de graduação em administração do ensino presencial. Importante faixa etária também é a de 31 a 40 anos, que corresponde a 39% da população de alunos a distância. As demais faixas são pouco expressivas, representando aproximadamente 11% dessa população. Ainda para este ator, houve o questionamento se os mesmos estudam e trabalham ou só estudam. A grande maioria, (mais de 90%) desses estudantes afirmou que trabalham e estudam.

Para o ator professor a situação é oposta à dos alunos, haja vista que a grande maioria dos respondentes situa-se nas faixas 41-50 anos (57%) e mais de 51 anos (22%). A faixa etária de até 30 anos representa algo em torno de 15% e a de 31-40 anos aproximadamente 7%, fato que demonstra a existência de certo planejamento em relação à sucessão e às aposentadorias, mas que também pode sugerir algum conflito de gerações.

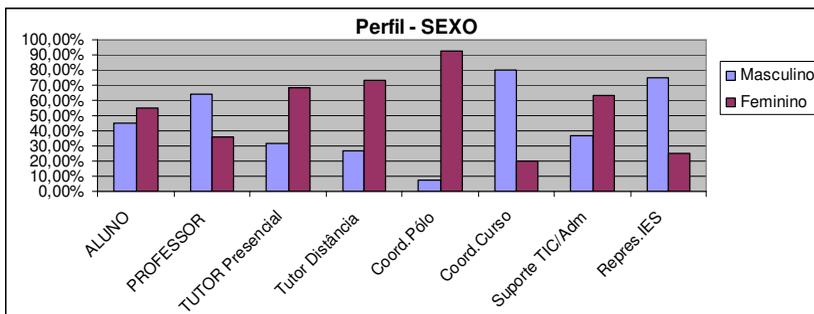
O ator tutor presencial é o que apresenta maior equilíbrio entre as três primeiras faixas, com 36%, 32% e 32% respectivamente. A pesquisa não identificou a existência de tutores presenciais na faixa de mais de 51 anos. Equipe de suporte técnico-administrativo tem situação

parecida com a dos tutores, com 36% na primeira e segunda faixa (até 30 anos e 31-40 anos respectivamente), 27% na faixa de 41-50 anos e nenhum respondente com mais de 51 anos.

A faixa etária de até 30 anos detém quase 50% dos tutores a distância. Na faixa seguinte (31-40 anos) encontram-se 36% desses profissionais, seguidos por aproximadamente 10% na faixa de 41-50 anos. Uma pessoa foi identificada na faixa de mais de 51 anos nessa categoria.

Quanto aos coordenadores de pólo, todos os respondentes encontram-se nas faixas 31-40 (46%) e 41-50 (54%). Já os coordenadores de curso estão em três categorias: 31-40 anos (20%), 41-50 anos (40%) e mais de 51 anos(40%). Os representantes da IES que responderam a pesquisa encontram-se todos na categoria 41-50 anos.

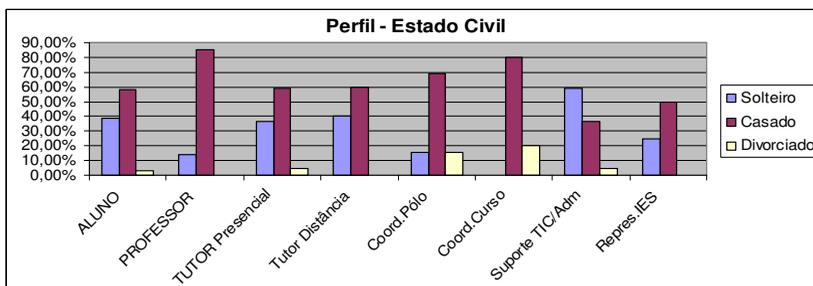
Gráfico 20 – Perfil Gênero dos atores



Fonte: elaborado pelo autor

Neste quesito, existe certo equilíbrio principalmente no ator aluno, com 55% do sexo feminino e 45% masculino. Nos demais atores, à exceção dos professores, coordenadores de curso e representante de IES (maioria masculina), a predominância do público feminino é visível, destacando-se as coordenadoras de pólo, com mais de 90%, tutor a distância (73%) e tutor presencial, com 68% dos respondentes.

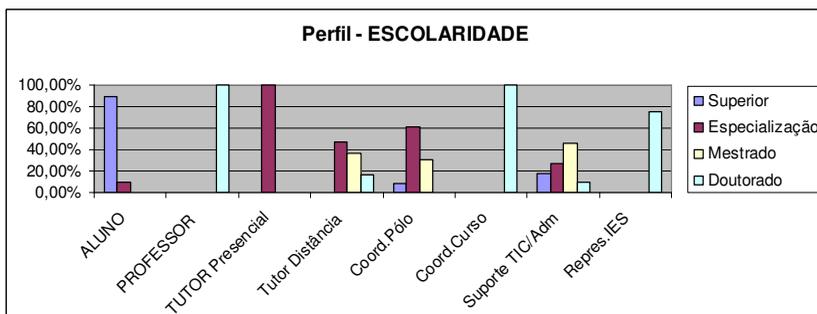
Gráfico 21 – Perfil Estado Civil dos atores



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao estado civil, predominam os casados em quase todos os atores, com mais de 50% da população. A exceção é o pessoal de suporte TIC e apoio administrativo, com 36% nessa categoria e 59% de solteiros. O número de solteiros representa a segunda categoria mais relevante nesse quesito e o de divorciados é relativamente pequeno, apesar de existir em praticamente todos os atores, à exceção dos professores, tutores a distância e IES.

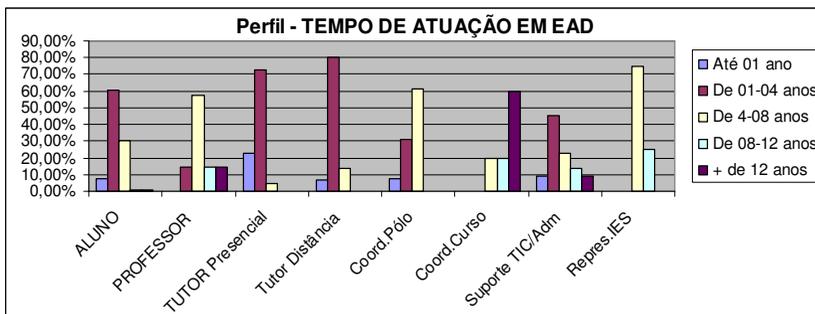
Gráfico 22 – Perfil Escolaridade dos atores



Fonte: elaborado pelo autor

Neste quesito todos os professores, coordenadores de curso e representantes de IES se identificaram como doutores. A maioria dos tutores presenciais, a distância, coordenadores de pólo e suporte TIC/Apoio administrativo tem especialização e/ou mestrado. Quanto aos alunos, quase 90% deles está cursando a primeira graduação.

Gráfico 23 – Perfil Tempo de atuação com EaD



Fonte: elaborado pelo autor

Na categoria tempo de atuação com educação a distância, os representantes de IES enquadram-se nas classes 04-08 anos (50%) e 08-12 anos (50%). Os coordenadores de curso são os mais experientes, já que 60% deles atua há mais de 12 anos com EaD. Demais atores possuem alguma experiência com EaD, encontrando-se principalmente na categoria de 01-04 anos. Alguns deles (professor e coordenador de pólo) tem um pouco mais de experiência, sendo sua maioria classificada na faixa de 04-08 anos, com 57% e 61% respectivamente.

Com os resultados obtidos com a etapa 01 dessa pesquisa é possível estabelecer um perfil genérico de cada ator, com as suas principais características encontradas nessa pesquisa:

Quadro 21– Perfil genérico dos atores de EaD

Atores/Perfis	Idade/anos	Sexo	Est.Civil	Tempo EaD	Graduação
Aluno	Até 30	Fem.	Casado	01-04 anos	Cursando
Professor	De 41-50	Masc.	Casado	04-08 anos	Doutorado
Tutor Presencial	Até 30	Fem.	Casado	01-04 anos	Especializ.
Tutor Distância	Até 30	Fem.	Casado	01-04 anos	Especializ.
Coord.Pólo	De 41-50	Fem.	Casado	04-08 anos	Especializ.
Coord.Curso	De 41-50	Masc.	Casado	+ de 12 anos	Doutorado
Suporte TIC/Adm	De 31-40	Fem.	Solteiro	01-04 anos	Mestrado
Repres.IES	De 41-50	Masc.	Casado	04-08 anos	Doutorado

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, o objetivo específico de identificar, conceituar e traçar os perfis dos atores envolvidos nesse sistema considera-se atendido plenamente. Com isso espera-se que sejam desenvolvidas ações específicas na IES com foco maior nestes perfis dos atores.

### 4.3.2 Etapa 02 – “Desafios na gestão de cursos de Administração a distância da UFSC”

Nas etapas 02 e 03 serão apresentados os principais desafios na gestão de cursos a distância nos cursos de administração da UFSC na percepção dos atores envolvidos, atendendo-se assim o objetivo específico de identificar, na percepção dos atores envolvidos nesse processo, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais estabelecidos pelo MEC.

O quadro a seguir apresenta a lista com os onze desafios na gestão de cursos a distância utilizados no questionário e estabelecidos *à priori*, com base no marco regulatório e em Penterich (2009), que foram submetidos à avaliação dos atores dessa pesquisa.

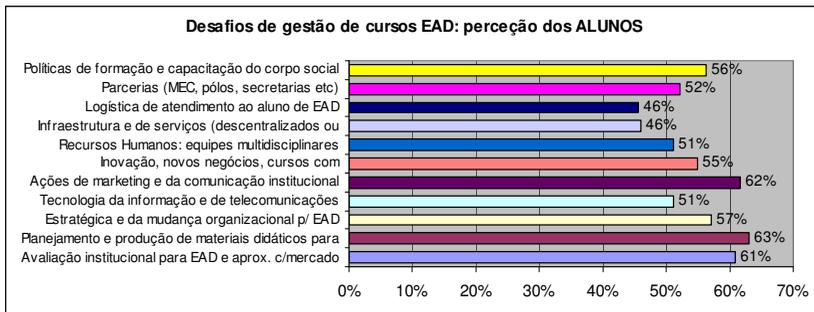
Quadro 22 – Desafios na gestão de cursos a distância estabelecidos *à priori*

Desafios na gestão de cursos a distância	
1	Políticas de formação e capacitação do corpo social
2	Parcerias (MEC, pólos, secretarias etc)
3	Logística de atendimento ao aluno de EaD
4	Infraestrutura e de serviços (descentralizados ou não)
5	Recursos Humanos: equipes multidisciplinares
6	Inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade
7	Ações de marketing e da comunicação institucional
8	Tecnologia da informação e de telecomunicações
9	Estratégica e da mudança organizacional p/ EaD
10	Planejamento e produção de materiais didáticos para EaD
11	Avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho

Fonte: adaptado de Penterich (2009)

#### 4.3.2.1 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos alunos

Gráfico 24 – Percepção dos alunos sobre os desafios na gestão de cursos EaD



Fonte: elaborado pelo autor

Na percepção dos alunos, os principais desafios na gestão de cursos a distância e que representam sua maioria simples (mais de 50% deles) são: gestão do planejamento e produção de materiais didáticos em primeiro lugar com 63%, seguido pela gestão das ações de marketing e da comunicação institucional, com 62% e gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho, com 61%. No segundo bloco, encontram-se os desafios na gestão estratégica da mudança organizacional para EaD (57%), gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social (56%) e gestão da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade (55%).

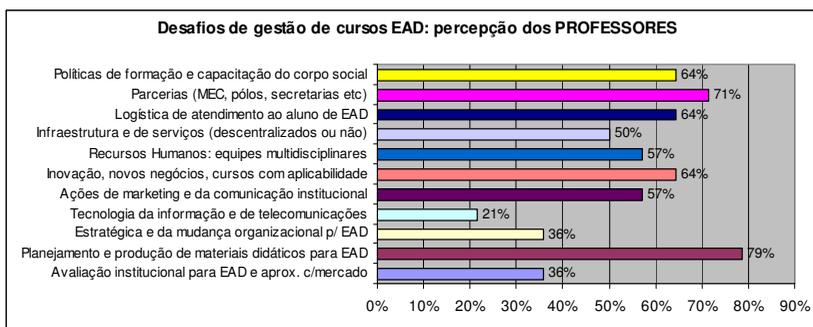
Este fato revela a preocupação principal dos alunos com a qualidade do material didático e o seu planejamento, desenvolvimento e distribuição, haja vista que nesta modalidade para este ator, isso é fundamental, pois se trata da principal ferramenta de apoio a aprendizagem.

Os dois desafios que foram classificados em 2º. e 3º. lugares respectivamente nesta pesquisa dizem respeito às ações de marketing e de comunicação, à avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho, permitindo algumas inferências, dentre elas: (a) a preocupação dos alunos se os cursos oferecidos pela IES serão aceitos no mercado de trabalho; (b) se os mesmos estão bem avaliados pelos órgãos de controle e avaliação do MEC; (c) se há mercado na região onde o curso será oferecido; (d) se a IES dará o suporte necessário, estrutura e manutenção adequados ao pólo de apoio presencial. Em relação aos desafios classificados pelos alunos na quarta, quinta e sexta

posições (gestão estratégica da mudança organizacional para EaD, gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social e gestão da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade), percebe-se também a preocupação dos alunos com as questões estratégicas relacionadas à implantação/aplicação da EaD na IES, com a gestão da inovação, com as políticas de capacitação e qualificação do corpo social e a aplicabilidade dos cursos ofertados, evidenciando a apreensão dos alunos com os diversos desafios na gestão de cursos EaD.

#### 4.3.2.2 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos professores

Gráfico 25 – Percepção dos professores sobre os desafios na gestão de cursos EaD

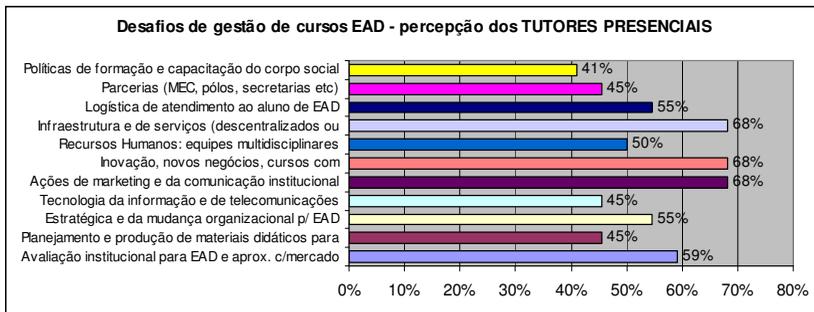


Fonte: elaborado pelo autor

Já os professores demonstram a mesma ansiedade dos alunos em relação à gestão do planejamento, produção e distribuição dos materiais didáticos como desafio mais relevante, variando apenas em percentual (79% para esse ator). O segundo desafio mais relevante na percepção dos professores, com 71%, é a gestão das parcerias (MEC, pólos, secretarias, prefeituras etc), evidenciando as angústias dos professores em relação à qualidade dos convênios realizados e sua operacionalização nos pólos de apoio presencial. Os professores também corroboram os alunos em relação aos desafios gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social e gestão da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade, que estão empatados com a gestão da logística de atendimento ao aluno em 3º. lugar com 64% de favorabilidade, na percepção desse ator.

#### 4.3.2.3 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos tutores presenciais

Gráfico 26 – Percepção dos tutores presenciais sobre os desafios na gestão de cursos EaD

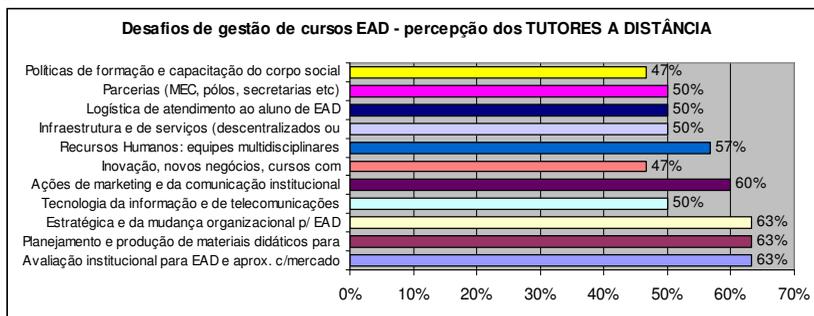


Fonte: elaborado pelo autor

Os tutores presenciais, diferentemente dos alunos e professores, percebem três desafios como os mais relevantes, (infraestrutura de serviços; inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade; e ações de marketing e da comunicação institucional). O desafio da gestão da avaliação institucional para a EaD e aproximação com o mercado de trabalho é considerado o 4º. na percepção dos tutores presenciais, com 59% e empatados em 5º. Lugar encontram-se os desafios na gestão estratégica e da mudança organizacional e logística de atendimento aos alunos, ambos com 55% dos respondentes.

#### 4.3.2.4 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos tutores a distância

Gráfico 27 – Percepção dos tutores a distância sobre os desafios na gestão de cursos EaD

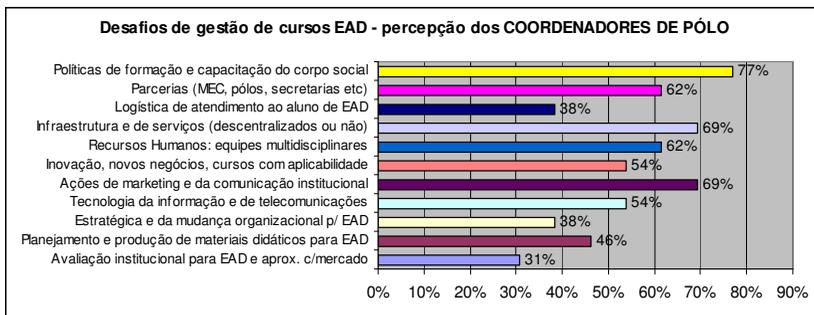


Fonte: elaborado pelo autor

Os tutores a distância discordam dos tutores presenciais e percebem que os desafios mais importantes na gestão de cursos EaD são: gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho; gestão da estratégica e da mudança organizacional para EaD e gestão do planejamento, produção e distribuição de materiais didáticos, ambos empatados com 63% das respostas. Na sequência, aparecem os desafios na gestão das ações de marketing e da comunicação institucional (60%) e gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares, com 57% das respostas.

#### 4.3.2.5 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos coordenadores de pólo

Gráfico 28 – Percepção dos coordenadores de pólo sobre os desafios na gestão de cursos EaD.

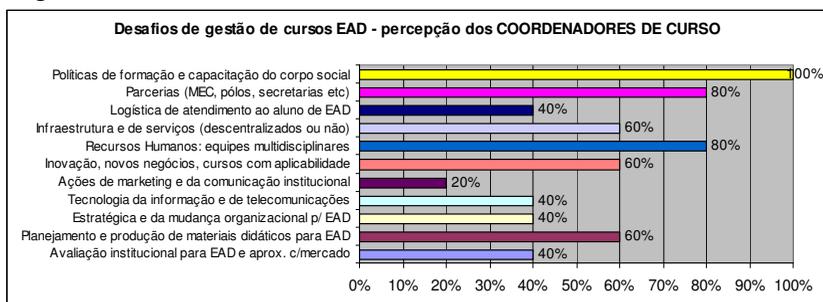


Fonte: elaborado pelo autor

Os coordenadores de pólo visualizam de forma diferente dos tutores, professores e alunos e apontam a gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social como o desafio mais importante na gestão de cursos EaD, com 77%. Em segundo lugar, na percepção desse ator e empatados com 69% estão a gestão da infraestrutura de serviços e as ações de marketing e da comunicação institucional, seguidos por gestão das parcerias (62%) e gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares (62%)

### 4.3.2.6 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção dos coordenadores de curso

Gráfico 29 – Percepção dos coordenadores de curso sobre os desafios na gestão de cursos EaD

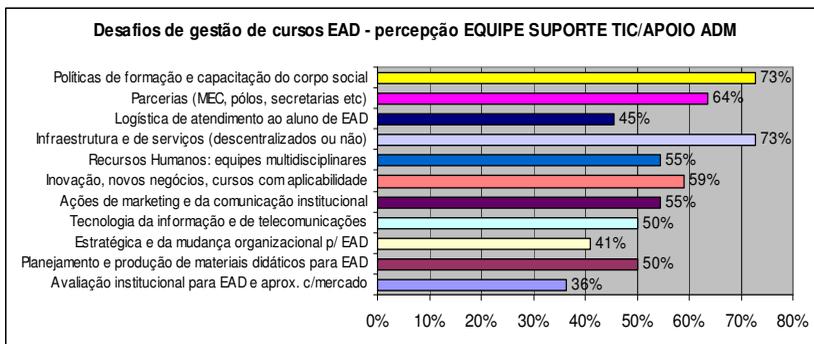


Fonte: elaborado pelo autor

Os coordenadores de curso corroboram da opinião dos coordenadores de pólo em relação ao desafio mais relevante (políticas de formação e capacitação do corpo social) demonstrando certo alinhamento de idéias. Empatados em segundo lugar com 80% aparecem a gestão das parcerias e a gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares. Na sequência, os coordenadores de pólo também percebem como relevantes, com 60%, os desafios na gestão de infraestrutura de serviços, da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade e o planejamento, produção e distribuição dos materiais didáticos.

#### 4.3.2.7 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção da equipe apoio técnico-administrativo

Gráfico 30 – Percepção da equipe de apoio técnico-administrativo sobre os desafios na gestão de cursos EaD.

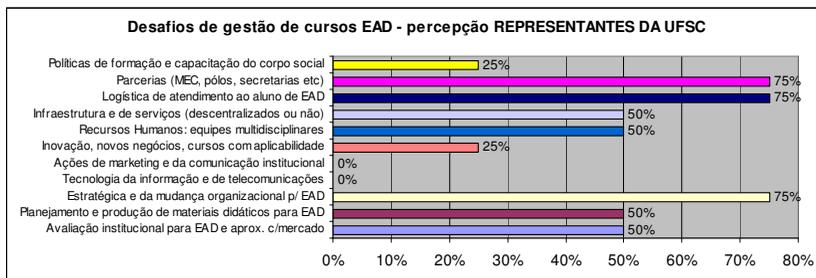


Fonte: elaborado pelo autor

A equipe de apoio técnico-administrativo corrobora parcialmente da opinião dos coordenadores de pólo e de curso, percebendo como desafios na gestão de cursos mais importantes a gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social e a gestão da infraestrutura de serviços, seguidos por gestão das parcerias (64%), gestão da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade(59%) e gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares e gestão das ações de marketing e da comunicação institucional, ambos com 55% da opinião dos respondentes.

#### 4.3.2.8 Desafios na gestão de cursos EaD: percepção representantes da UFSC

Gráfico 31 – Percepção dos representante da UFSC sobre os desafios na gestão de cursos EaD.



Fonte: elaborado pelo autor

Este ator percebe um triplo empate em primeiro lugar (gestão das parcerias, da logística de atendimento ao aluno e gestão estratégica e da mudança organizacional para EaD), com 75% dos respondentes. Em quarto lugar, um quádruplo empate com 50% da opinião os respondentes (infraestrutura de serviços; recursos humanos: equipes multidisciplinares; planejamento e produção de materiais didáticos para EaD e avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho)

#### 4.3.2.9 Desafios na gestão de cursos EaD mais importantes na percepção dos atores

O quadro a seguir apresenta de forma resumida quais foram os desafios considerados mais relevantes na visão de cada ator.

Quadro 23 – Desafios na gestão de cursos mais relevantes na percepção dos atores

Atores/Desafios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Aluno							x			x	x
Professor	x	x	x			x				x	
Tutor Presencial				x		x	x				
Tutor Distância									x	x	x
Coord.Pólo	x			x			x				
Coord.Curso	x	x			x						
Suporte TIC/Adm	x	x									
Repres.IES		x	x	x					x		

Fonte: elaborado pelo autor

Desse quadro é possível inferir, em relação aos três principais desafios na gestão de cursos a distância percebidos por cada ator que:

- Alunos e tutores a distância compartilham da mesma opinião em relação ao desafio 11
- Alunos, professores e tutores a distância corroboram da importância do desafio 10;
- Tutores a distância e representante de IES percebem a relevância do desafio 9;
- Nenhum ator considera o desafio 8 um dos três que mais impactam a gestão de EaD;
- Alunos, tutores presenciais e coordenadores de pólo visualizam a importância do desafio 7;
- O desafio 6 tem sua relevância identificada pelos professores e tutores presenciais;
- Apenas os coordenadores de curso percebem a importância do desafio 5;
- Tutores presenciais, coordenadores de pólo e equipe de suporte técnico-administrativo destacam o desafio 4 como um dos três mais relevantes;
- Professores e representantes de IES apontam o desafio 3 com importante;
- e representantes de IES identificam o desafio 2 como um dos mais importantes;

- A relevância do desafio 1 é corroborada pelos atores professor, coordenador de curso, coordenador de pólo e equipe de suporte técnico-administrativo.
- Os desafios 1 e 2 foram os que tiveram o maior número de atores (04) que os identificaram como um dos três mais importantes para a gestão de cursos EaD.

### **4.3.3 Etapa 03 – Relevância e desdobramento dos desafios na gestão de cursos EaD**

Nesta etapa, juntamente com a anterior, atende-se ao objetivo de específico de identificar, na percepção dos atores envolvidos nesse processo, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais estabelecidas pelo MEC. A diferença é que na etapa 03, cada desafio de gestão de cursos a distância é desdobrado em itens para melhor identificar quais temas mais interferem na gestão de cursos a distância dentro de cada desafio de gestão apresentado “*a priori*”.

#### 4.3.3.1 Desdobramento dos Desafios na gestão de cursos a distância

Na primeira parte desta seção serão desdobrados todos os desafios na gestão de cursos a distância na percepção de todos os atores envolvidos e elencados os itens constantes no questionário aplicado aos mesmos.

##### 4.3.3.1.1 *Desafio 1*

O desdobramento do primeiro desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta o próximo quadro com os itens que foram submetidos à apreciação dos atores.

Quadro 24 – Desdobramento do Desafio 1: Gestão da Avaliação Institucional para EaD e Aproximação com o mercado de trabalho.

<b>1. Gestão da avaliação institucional p/ EaD e aprox. c/o mercado de trabalho</b>	
1	Sistemas de avaliação e planejamento da auto-avaliação institucional
2	mecanismos de compartilhamento de resultados
3	recursos tecnológicos ligados à avaliação institucional
4	análise e coleta de dados para avaliação institucional
5	produção científica e titulação dos docentes, tutores e coordenadores
6	comissão e comitês próprios de avaliação (CPA's)
7	políticas institucionais para avaliação da EaD
8	avaliações nacionais/ENADE
9	transitar nos subsistemas pedagógico, tecnológico e administrativo
10	aproximação com o mercado de trabalho
11	relação custo-benefício do cursos oferecido
12	Empregabilidade
13	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 25 – Itens mais relevantes no Desafio 01

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Aluno	x				x					x		x	
Professor	x				x				x	x			
Tutor Presencial	x		x		x					x		x	
Tutor Distância	x	x			x					x			
Coord.Pólo	x									x		x	
Coord.Curso													
Suporte TIC/Adm	x								x	x			
Repres.IES	x	x	x						x				

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro anterior apresenta os itens desdobrados e considerados mais relevantes dentro do desafio de gestão 1. É possível perceber, exceto pelo ator coordenador de curso (que não identificou a relevância do desafio 1) e os representantes de IES, uma certa unanimidade entre os demais atores em relação ao item 10 desse desafio (aproximação com

o mercado de trabalho). Também destacam-se dentre os itens considerados mais relevantes pelos atores os seguintes: 01, 02, 03, 05, 09 e 12.

#### 4.3.3.1.2 Desafio 2

O desdobramento do 2º. desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta o próximo quadro com os itens que foram submetidos à apreciação dos atores.

Quadro 26 – Desdobramento do Desafio 2: Gestão do planejamento, produção e distribuição do material didático.

<b>2.Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EaD</b>	
1	sistemas de produção, distribuição e controle de material didático
2	gerir equipes multidisciplinares
3	desenvolver o guia geral do estudante e guia de conteúdos
4	custos de desenvolvimento e produção
5	professores conteudistas
6	políticas de direito autoral e propriedade intelectual das obras produzidas
7	suporte técnico
8	recursos de TIC's
9	programas (softwares) específicos
10	profissionais especializados (designers, ilustradores, revisores, diagramadores...)
11	convênios e parcerias
12	qualidade do material, inclusive com pré-teste do mesmo
13	materiais com abordagem interdisciplinar e contextualizada do conteúdo
14	mecanismos de auto-avaliação dos estudantes nos materiais didáticos
15	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 27 – Itens mais relevantes no Desafio 02

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Aluno	X					x						x			
Professor	X	x			x			x				x			
Tutor Presencial	X			x								x			
Tutor Distância	X	x										x			

Coord.Pólo	X									x			x		
Coord.Curso	X				x				x				x		
Suporte TIC/Adm	X	x												x	
Repres.IES	X	x	x				x						x		

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao segundo desafio de gestão de cursos, o item 01 (sistemas de produção, distribuição e controle de material didático) foi considerado unânime e fundamental por todos os atores e o item 12 (qualidade do material) também foi praticamente unanimidade dentre os respondentes. Os itens 02, 03, 04, 05, 06, 08, 10 e 13 também foram considerados um dos três mais importantes por, pelo menos, 01 dos atores.

#### 4.3.3.1.3 Desafio 3

O desdobramento do 3º. desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta no próximo quadro os itens que foram submetidos à avaliação de todos os atores.

Quadro 28 – Desdobramento do Desafio 3: Gestão estratégica e da mudança organizacional para a EaD.

<b>3.Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EaD</b>	
1	missão institucional para EaD, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político Pedagógico, planejamento de programas, projetos e cursos a distância
2	plano de gestão para EaD, inclusive com criação de unidade responsável
3	articulação política
4	custos com implantação e manutenção da EaD
5	legislação sobre EaD
6	capacidade de produzir memória, documentos, normas, projetos e incorporá-los na missão, visão e valores
7	Organizacionais
8	comitês estratégicos (CPA), conselhos e colegiados de cursos
9	visão estratégica e sistêmica do negócio e análise da concorrência
10	transitar nos subsistemas pedagógico, tecnológico e administrativo
11	organograma institucional para EaD
12	convênios e parcerias
13	gestão da mudança organizacional

14	integração de tecnologia, pessoas e processos
15	recursos financeiros, capacidade administrativa e de infraestrutura para EaD
16	cultura organizacional
17	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 29 – Itens mais relevantes no Desafio 03

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Aluno	x												x	x			
Professor		X				x			x							x	
Tutor Presencial	x	X											x	x			
Tutor Distância					x								x	x			
Coord.Pólo	x										x	x					
Coord.Curso		X									x						
Suporte TIC/Adm	x	X											x	x			
Repres.IES	x				x								x				

Fonte: elaborado pelo autor

Os itens mais relevantes no desafio 3 na percepção dos atores são: 1(Missão institucional para EaD, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político Pedagógico, planejamento de programas, projetos e cursos a distância), 2(Plano de gestão para EaD, inclusive com criação de unidade responsável), 13(gestão da mudança organizacional) e 14 integração de tecnologia, pessoas e processos). Também tiveram representatividade nas respostas de alguns atores os itens 05, 06, 09, 11, 12 e 16.

#### 4.3.3.1.4 Desafio 4

O quarto desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* foi desdobrado e apresenta no próximo quadro, os itens que foram submetidos à apreciação de todos os atores.

Quadro 30 – Desdobramento do Desafio 4: Gestão das TIC's

<b>4. Gestão das Tecnologias da Informação e Telecomunicações - TIC's</b>	
1	integração de sistemas e recursos de TIC
2	custos com implantação e manutenção infraestrutura física de TIC's
3	redes de telecomunicação
4	capacidade de armazenar memória, documentos, normas, projetos e incorporá-los na missão, visão e valores organizacionais
5	softwares, hardwares, recursos audiovisuais, suporte multimídia
6	AVA – ambientes virtuais de aprendizagem
7	sistemas de segurança e proteção
8	organograma institucional para EaD que contemple área de TIC's
9	convênios e parcerias
10	profissionais especializados em TIC's
11	laboratórios especializados com recursos de TIC's
12	interação com demais atores (alunos, professores, tutores, coordenadores etc)
13	favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
14	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 31 – Itens mais relevantes no Desafio 04

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Aluno	x		x										x	
Professor	x					x						x		
Tutor Presencial	x				x	x							x	
Tutor Distância	x	x				x								
Coord.Pólo			x			x				x		x		
Coord.Curso	x		x											
Suporte TIC/Adm	x		x							x		x		
Repres.IES														

Fonte: elaborado pelo autor

Os itens mais relevantes no desafio de gestão de cursos 04 são: 01 (integração de sistemas e recursos de TIC), 03 (redes de telecomunicações) e 06 (AVA – Ambientes virtuais de aprendizagem).

Os itens 02, 05, 10 e 13 também aparecem mencionados como mais importantes por, pelo menos, um dos atores pesquisados.

#### 4.3.3.1.5 Desafio 5

O 5º. desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* foi desdobrado e apresenta no quadro a seguir, os itens que foram submetidos à apreciação de todos os atores.

Quadro 32 – Desdobramento do Desafio 5: Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional

<b>5. Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional</b>	
1	Avaliações institucionais positivas em exames nacionais (ENADE, por exemplo)
2	cursos presenciais com boa avaliação
3	experiência da IES em EaD
4	gestão do relacionamento e atendimento ao aluno a distância
5	corpo diretivo qualificado e experiente
6	políticas de comunicação institucional
7	relacionamento com os demais atores do sistema EaD
8	campanhas de marketing para a sede da organização e para os pólos parceiros
9	recursos de TIC's
10	convênios e parcerias
11	pesquisas de mercado
12	gestão da marca/nome da IES
13	profissionais especializados em comunicação e marketing
14	captação e retenção de alunos e políticas de financiamento estudantil
15	lidar com as diferenças regionais e expectativas dos alunos
16	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 33 – Itens mais relevantes no Desafio 05

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Aluno	x			x	x											
Professor	x	x		x											x	
Tutor Presencial	x			x			x			x						



13	avaliação de alunos
14	avaliação do curso
15	integração entre EaD e ensino presencial
16	gestão da evasão escolar
17	literatura básica e complementar disponível nos pólos
18	favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
19	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 35 – Itens mais relevantes no Desafio 6

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Aluno	x						x	x				x							x
Professor	x						x											x	
Tutor Presencial	x						x					x							x
Tutor Distância	x									x		x							
Coord.Pólo	x	X					x			x									
Coord.Curso	x					x					x							x	
Suporte TIC/Adm	x						x	x				x							
Repres.IES	x							x				x						x	

Fonte: elaborado pelo autor

A segunda unanimidade entre os atores da pesquisa é o item 01 (projetos pedagógicos inovadores). Na sequência, os itens que mais se destacaram nesse desafio são: 07(planejamento de cursos e programas com aplicabilidade no mercado) e 12 (organização didático-pedagógica dos cursos: contexto, objetivos, perfil dos egressos, número de vagas, conteúdos curriculares, metodologia, compatibilidade entre os recursos de TIC's, formação inicial em EaD, ementa do curso atualizada). Os itens 02, 06, 08, 10, 16, 17 e 18 também foram identificados como um dos três mais relevantes por, pelo menos, um dos atores.

#### 4.3.3.1.7 Desafio 7

O sétimo desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta o quadro a seguir com os itens que foram submetidos à apreciação dos atores.

Quadro 36 – Desdobramento do Desafio 7: Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares.

<b>7. Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares</b>	
1	plano de cargos, salários e carreira
2	ausência de critérios para remuneração de tutores e indefinição de atribuições
3	capacidade de articulação entre gestores de áreas e com instâncias superiores
4	programas de formação continuada para docentes, tutores e técnicos
5	sistemas de avaliação e indicadores de desempenho
6	relacionamento e integração entre tutores, docentes e corpo técnico
7	regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores
8	núcleo de apoio aos docentes
9	representação discente, docente e tutores nos colegiados de curso
10	experiência em EaD (docentes, tutores, coordenador de pólo e de curso, IES)
11	compreender e desenvolver autonomia
12	equipes multidisciplinares: docentes, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados
13	convênios e parcerias
14	atendimento à legislação
15	Terceirização
16	turnover (rotatividade)
17	gestão do conhecimento e produção intelectual
18	relação tutores/aluno para atividades presenciais e a distância
19	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 37 – Itens mais relevantes no Desafio 7

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Aluno	x	x			x								x					
Professor	x		x		x		x				x		x					x
Tutor Presencial	x	x			x		x						x					
Tutor Distância	x	x			x	x												
Coord.Pólo	x						x				x		x					
Coord.Curso	x			x	x	x					x							

Suporte TIC/Adm	x	x		x							x		x				
Repres.IES	x				x		x						x				

Fonte: elaborado pelo autor

Neste desafio os itens mais relevantes na percepção dos atores foram cinco: 01(plano de cargos, salários e carreira), 02(ausência de critérios para remuneração de tutores e indefinição de atribuições), 05(sistemas de avaliação e indicadores de desempenho), 07(regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores) e 13(convênios e parcerias), evidenciando a segunda unanimidade (questão 01) dessa pesquisa e duas preocupações de praticamente todos os atores: a primeira relacionada às questões trabalhistas, como: plano de cargos, salários e regimes de trabalho dos atores e a segunda questão relacionada à operacionalização dos convênios e parcerias e aos indicadores de desempenho.

Além desses cinco primeiros, também destacam-se entre os três mais importantes para, pelo menos um dos atores, os itens 03, 06, 11 e 17.

#### 4.3.3.1.8 Desafio 8

O desdobramento do 8º. desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta o quadro a seguir com os itens que foram submetidos à avaliação de todos os atores

Quadro 38 – Desdobramento do Desafio 8: Gestão da infraestrutura e serviços

<b>8. Gestão da infraestrutura e serviços (descentralizados ou não)</b>	
1	secretaria do curso
2	materiais disponibilizados pelo curso
3	salas de aula
4	gabinete de trabalho dos professores
5	sala dos tutores e de reuniões
6	Bibliotecas
7	Laboratórios
8	ambientes de convivência
9	limpeza e conservação
10	Manutenção
11	demais instalações físicas

12	Acessibilidade
13	atendimento a legislação
14	plano de expansão e atualização de equipamentos e instalações físicas
15	serviços de apoio
16	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 39 – Itens mais relevantes no Desafio 8

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Aluno	x	x				x											
Professor	x	x				x											
Tutor Presencial	x					x			x			x					
Tutor Distância	x	x				x	x										
Coord.Pólo	x	x				x	x					x					
Coord.Curso	x	x				x							x				
Suporte TIC/Adm	x	x				x								x			
Repres.IES	x					x	x					x					

Fonte: elaborado pelo autor

No 8º. desafio surgem mais duas unanimidades destacadas pelos atores como mais importantes. São os itens 01(secretaria do curso) e 06(bibliotecas). A secretaria é o coração do curso, pois ali encontram-se grande parte das interações e a operacionalização administrativa do mesmo. A biblioteca é uma das maiores fontes de informação para os alunos. Seu funcionamento e a qualidade do seu acervo são imprescindíveis para qualquer curso. Além disso, também foram identificados os itens mais relevantes para, pelo menos, um dos atores. São eles: itens 02, 07, 09, 12, 13 e 14.

#### 4.3.3.1.9 Desafio 9

O próximo desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori* apresenta o quadro a seguir com os itens que foram submetidos à apreciação de todos os atores.

Quadro 40 – Desdobramento do Desafio 9: Gestão da logística de atendimento ao aluno.

<b>9. Gestão da logística de atendimento ao aluno</b>	
1	secretaria do curso
2	pessoal administrativo
3	suporte técnico de TIC's
4	sistema de controle e distribuição de material
5	capacidade de articulação com instâncias superiores
6	relacionamento com os pólos e outras IES parceiras
7	lidar com imprevistos logísticos (atrasos na entrega de materiais, por exemplo)
8	atendimento à legislação
9	cumprimento de prazos
10	relacionamento com demais atores (tutores, professores, coordenadores etc)
11	sistema de gestão integrado (SGI) de controle dos cursos
12	Terceirização
13	favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
14	instalações administrativas e infraestrutura de serviços
15	Outro(s)? Qual(is)

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 41 – Itens mais relevantes no Desafio 9

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Aluno	x								x	x			x		
Professor	x					x			x						
Tutor Presencial	x	x	x										x	x	
Tutor Distância			x	x			x						x		
Coord.Pólo						x			x	x			x		
Coord.Curso	x			x					x						
Suporte TIC/Adm	x					x				x					x
Repres.IES	x	x				x									

Fonte: elaborado pelo autor

Esse desafio apresenta os seguintes itens mais relevantes na percepção dos atores: 01 (secretaria do curso), 06 (relacionamento com os pólos e outras IES parceiras), 09(cumprimento de prazos) e

13(favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo). Também aparecem como relevantes nesse desafio os itens 02, 03, 04, 07, 10 e 14.

#### 4.3.3.1.10 Desafio 10

Em relação ao desdobramento do 10º. desafio de gestão de cursos EaD estabelecido *à priori*, o quadro a seguir elenca os itens que foram submetidos à apreciação de todos os atores envolvidos nesta pesquisa.

Quadro 42 – Desdobramento do Desafio 10: Gestão das parcerias

<b>10. Gestão das parcerias (Governo, MEC, prefeituras, pólos etc)</b>	
1	gestão dos convênios e contratos
2	gestão da infraestrutura descentralizada
3	gestão do sistema de controle e distribuição de material
4	gestão do processo decisório
5	gestão dos pólos e abrangência geográfica
6	sistema de gestão integrado – SGI de controles administrativos e acadêmicos
7	relacionamento e integração com os pólos e outras IES parceiras
8	capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
9	atendimento à legislação
10	favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
11	estudo de viabilidade para implantação de pólo de apoio presencial
12	Terceirização
13	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 43 – Itens mais relevantes no Desafio 10

Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Aluno	x				x		x	x					
Professor	x			x	x			x					
Tutor Presencial	x		x		x		x	x					
Tutor Distância	x				x		x	x		x			
Coord.Pólo	x				x		x	x		x			
Coord.Curso	x				x			x			x		

Suporte TIC/Adm	x	x					x	x			x		
Repres.IES	x				x			x					

Fonte: elaborado pelo autor

Mais duas unanimidades são identificadas no desafio 10. Item 01 (gestão dos convênios e contratos) e item 08 (capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros), demonstrando que todos os atores estão sintonizados em relação a essas questões. Além disso, também foram identificados como um dos três mais importantes por, pelo menos 01 dos atores os seguintes itens: 02, 03, 04, 05, 10 e 11.

#### 4.3.3.1.11 Desafio 11

Por último, os itens que foram desdobrados no desafio 11 estabelecido *à priori*, estão elencados no próximo quadro, sendo submetidos à apreciação de todos os atores.

Quadro 44 – Desdobramento do Desafio 11: Gestão dos programas de capacitação e formação.

<b>11. Gestão dos programas de capacitação e formação</b>	
1	gestão dos convênios e contratos
2	qualificação acadêmica de coordenadores, tutores e docentes
3	apoio político da alta direção da IES
4	programas de formação e capacitação continuada para toda a equipe
5	recursos de TIC's e de infraestrutura adequados disponíveis
6	sistemas de avaliação
7	turn-over (rotatividade) de atores do sistema (tutores, por exemplo)
8	capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
9	Atendimento à legislação
10	Terceirização
11	trabalhar a resistência
12	cumprir prazos
13	usar a pesquisa e extensão para a construção do saber
14	aproveitar o valor da interação para construção do conhecimento
15	gestão da memória organizacional
16	formação e capacitação de profissionais especializados (gestão de bibliotecas e produção de material didático, por exemplo)
17	Outro(s)? Qual(is):

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 45 – Itens mais relevantes no Desafio 11

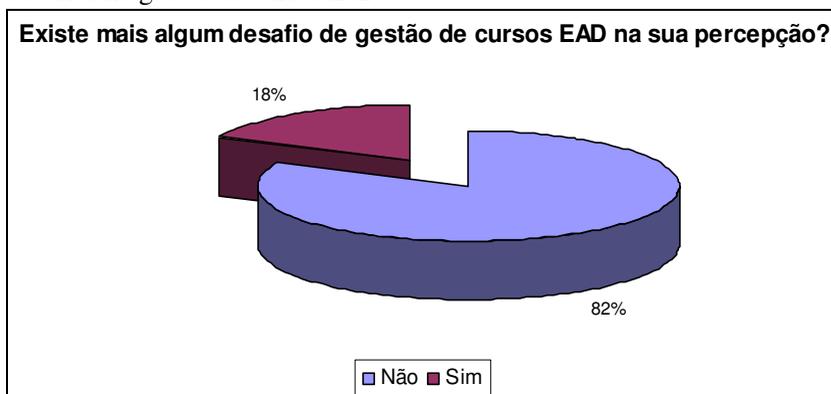
Atores/Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Aluno		x		x													x
Professor		x		x	x		x										
Tutor Presencial		x		x	x												x
Tutor Distância		x		x		x											
Coord.Pólo		x		x				x									x
Coord.Curso		x		x				x									x
Suporte TIC/Adm		x	x	x													x
Repres.IES		x	x	x				x									

Fonte: elaborado pelo autor

No desafio 11 de gestão de cursos a distância surgem mais duas unanimidades dentre os atores respondentes: item 02 (qualificação acadêmica de coordenadores, tutores e docentes) e 04 (programas de formação e capacitação continuada para toda a equipe). Além disso, também são identificados como um dos três mais importantes para, pelo menos um dos atores, os itens 03, 05, 07, 08 e 16.

#### 4.3.3.1.12 Na percepção dos atores, existe mais algum desafio de gestão de cursos EaD?

Gráfico 32 – Percepção dos atores quanto à existência (ou não) de outros desafios na gestão de cursos EaD.



Fonte: elaborado pelo autor

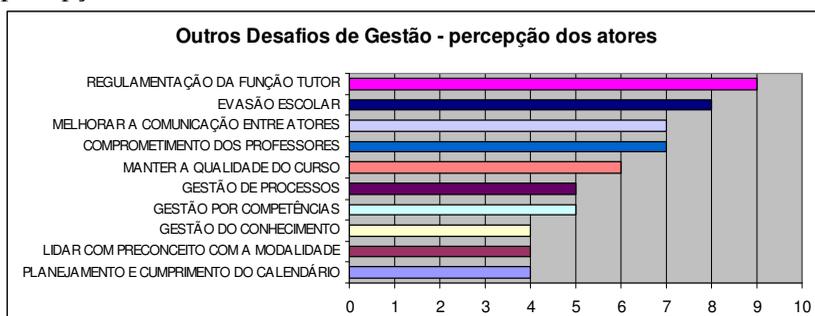
A questão levantada neste gráfico valida para mais de 80% dos respondentes, a hipótese levantada *à priori* com os 11 desafios, demonstrando serem esses os principais desafios na gestão de cursos EaD na percepção dos atores envolvidos nesse trabalho.

Os 18% restantes elencaram mais dez desafios na gestão de cursos à distância. São eles:

- Planejamento e cumprimento do calendário;
- Lidar com preconceito com a modalidade EaD;
- Gestão do conhecimento;
- Gestão por competências;
- Gestão de processos;
- Gestão da qualidade e excelência do curso;
- Comprometimento dos professores;
- Melhorar a comunicação entre os atores;
- Gestão da evasão escolar; e
- Regulamentação da função tutor.

O gráfico apresenta esses desafios e quantas pessoas os identificaram como importantes na gestão de cursos a distância. Apesar desses números serem relativamente inexpressivos em relação à amostra, como se trata de uma pesquisa predominantemente qualitativa, qualquer informação levantada deve ser considerada para análise crítica.

Gráfico 33 – Lista de outros desafios na gestão de cursos a distância na percepção dos atores envolvidos



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, após análise desses desafios listados na resposta espontânea dos atores, é possível identificar que alguns deles já se encontram classificados (mesmo que por analogia) nos 11 desafios na gestão estabelecidos *à priori*. São eles: regulamentação da função tutor e

comprometimento dos professores (desafio 07); melhorar a comunicação entre os atores (desafio 05); planejamento e cumprimento do calendário (desafio 09); e lidar com preconceito com a modalidade (desafio 11).

Em relação aos desafios na gestão de cursos listados como “gestão do conhecimento” e “gestão da evasão escolar”, apesar de aparecerem listados nos itens do desafio 06, é possível também compreendê-los de forma isolada, como outros desafios na gestão de cursos a distância, face suas especificidades e características diferenciadas.

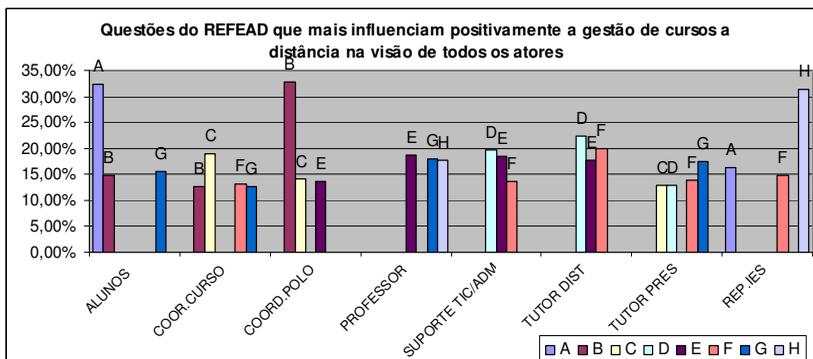
Dessa forma, após análise do pesquisador e levando em conta a literatura analisada, além dos onze desafios na gestão de cursos listados *à priori*, é factível também que sejam elencados e, posteriormente submetidos a análises em pesquisas futuras, mais três deles (apesar dos mesmos terem sido identificados por menos de 20% dos respondentes e não estarem enquadrados nas dimensões legais de gestão de acordo com o MEC):

- Gestão do conhecimento;
- Gestão da evasão escolar;
- Gestão para excelência, englobando a gestão da qualidade, a gestão por competências e a gestão de processos, todos reunidos sob o manto da melhoria contínua (ciclo PDCA) e da visão sistêmica da EaD.

#### **4.3.4 Etapa 4 – “Influência positiva”**

Para reforçar o atendimento ao objetivo de identificar, na percepção dos atores envolvidos nesse processo, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais estabelecidas pelo MEC, serão apresentados nos próximos gráficos os itens que mais impactam positivamente a gestão de cursos a distância, de acordo com os REFEaD e o Ciclo PDCA.

Gráfico 34 – Questões do REFEaD que mais influenciam positivamente a gestão de cursos EaD na percepção dos atores envolvidos



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 46 – Questões do REFEaD

A	Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem
B	Sistemas de Comunicação
C	Material didático
D	Avaliação
E	Equipe multidisciplinar
F	Infraestrutura de apoio
G	Gestão Acadêmico-Administrativa
H	Sustentabilidade financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação aos REFEaD, as inferências são as seguintes:

- Alunos entendem os itens “A, B e G” do REFEaD como mais relevantes;
- Professores acreditam que os itens “E, G e H” são os mais importantes;
- Já os coordenadores de curso selecionaram os itens “B, C, F e G” como aqueles que mais influenciam positivamente a gestão de cursos a distância;
- Coordenadores de pólo percebem os itens “B, C e E”;
- Equipe de apoio técnico-administrativo e tutores a distância visualizam os itens “D, E e F” como os que mais impactam positivamente a gestão de cursos EaD;
- Tutores presenciais percebem os itens “C, D, F e G”;

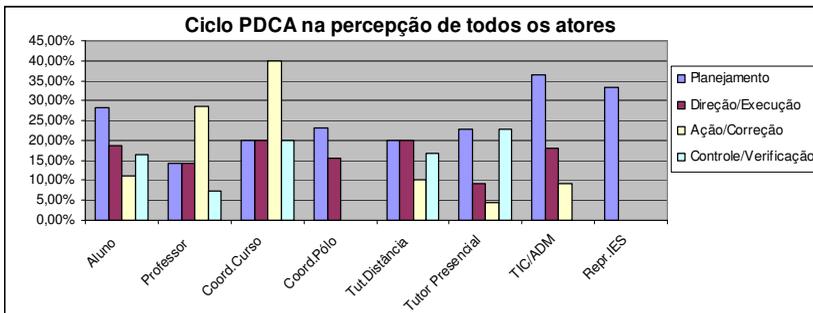
- Representantes de IES identificam os itens “A, F e H” como os mais importantes.
- Os itens com maior quantidade de atores percebendo-os como aqueles que mais influenciam positivamente a gestão de cursos a distância foram: “F” (infraestrutura de apoio), com cinco atores que o identificaram como um dos três mais relevantes e os itens “E”(equipe multidisciplinar) e “G”(gestão acadêmico-administrativa), com quatro atores em cada um que os perceberam como um dos três mais importantes.

#### 4.3.4.1 Ciclo PDCA

Quanto ao ciclo PDCA, a questão da pesquisa foi: “você acredita que os maiores desafios na gestão de cursos a distância estão relacionados principalmente à qual(is) processo(s) do ciclo PDCA: (Planejamento, Direção/Execução, Controle/Verificação e Ação/Correção)? Por que?”

O objetivo era pesquisar o que cada ator percebia em relação ao ciclo PDCA, inclusive buscando identificar os motivos dessa escolha. A resposta permitia que cada ator pudesse selecionar entre 01 e 04 itens, ou seja: foram 14 combinações possíveis para resposta dos atores. O gráfico a seguir apresenta apenas as respostas em relação a escolha de um item dentre os quatro possíveis e as inferências estão detalhadas adiante.

Gráfico 35 – Ciclo PDCA na percepção dos atores envolvidos



Fonte: elaborado pelo autor

- Alunos, coordenadores de pólo, tutores a distância, tutores presenciais, equipe de suporte técnico-administrativo e



Suporte TIC/Adm	9%	5%	5%		9%		5%		5%	
Repres.IES	33%								33%	

Fonte: elaborado pelo autor

Apenas cinco dos oito atores identificaram a visão sistêmica da EaD que contempla as quatro etapas do ciclo PDCA como fundamental no processo de gestão de cursos a distância. E ainda assim em percentuais relativamente pequenos de respondentes: somente 5% dos alunos, 9% dos tutores presenciais, 7% dos tutores a distância, 8% dos coordenadores de pólo e 9% da equipe de suporte técnico-administrativo perceberam a existência de desafios na gestão de cursos a distância nas quatro etapas do ciclo PDCA, caracterizando a visão sistêmica da EaD. Os demais atores não perceberam dessa forma.

O restante das combinações detalhado no quadro anterior demonstra a composição de dois ou mais itens do ciclo PDCA e o percentual que cada ator percebeu como itens e desafios relevantes na gestão de cursos a distância.

Quanto às respostas em relação aos motivos e justificativas das escolhas feitas pelos atores, foi possível condensá-las e dividi-las em três grandes grupos, a saber:

- Importância de uma etapa do ciclo PDCA em detrimento da(s) outra(s);
- Relação de dependência entre uma (ou mais) etapa(s) e a(s) seguinte(s); e
- Visão sistêmica do ciclo PDCA na EaD.

#### 4.3.5 Etapa 5 “Finalizar”

Nesta última etapa do questionário, cada ator teve a oportunidade de conferir todas as suas respostas que foram selecionadas e confirmar (ou não) suas escolhas. As figuras a seguir apresentam um exemplo de tela final de um respondente hipotético.

Figura 13 – Tela 01 da etapa “Finalizar” do questionário

	<p><b>Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico</b>          Programa de Pós-Graduação em Administração          Mestrado em Administração</p>
<p><b>parcera@bol.com.br</b></p>	
	
<p>Seu email: <b>parcera@bol.com.br</b>          Instituição: <b>UFSC</b></p>	
<p><b>PERFIL</b>          Categoria: <b>Outro - TESTE</b>          Idade: <b>até 31-40</b>          Escolaridade: <b>Especialização - Completo</b>          Sexo: <b>Feminino</b>          Estado Civil: <b>Casado</b>          Tempo de EAD: <b>+ de 4 anos até 8 anos</b></p>	
<p><b>DESAFIO DE GESTÃO DE CURSOS</b>          Você classificou os desafios na seguinte ordem:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> - Gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social</li> <li><b>2</b> - Gestão das parcerias (MEC, pólos, secretarias etc)</li> <li><b>3</b> - Gestão da logística de atendimento ao aluno de EAD</li> <li><b>4</b> - Gestão da infraestrutura e de serviços (descentralizados ou não)</li> <li><b>5</b> - Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares</li> <li><b>6</b> - Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EAD, cursos e programas com aplicabilidade.</li> <li><b>7</b> - Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional</li> <li><b>8</b> - Gestão da tecnologia da informação</li> <li><b>9</b> - Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EAD</li> <li><b>10</b> - Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EAD</li> <li><b>11</b> - Gestão da avaliação institucional para EAD e aproximação com o mercado de trabalho</li> </ol>	

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 14 – Tela 02 da etapa “Finalizar” do questionário

RELEVÂNCIA
<p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão dos programas de capacitação e formação</b>”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o sistemas de avaliação</li> <li>o turn-over (rotatividade) de atores do sistema (tutores, por exemplo)</li> <li>o capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros</li> <li>o cumprir prazos</li> <li>o gestão da memória organizacional</li> </ul> <p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão das parcerias (governo, MEC, pólos, prefeituras)</b>”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros</li> <li>o atendimento à legislação</li> <li>o favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo</li> <li>o estudo de viabilidade para implantação de pólo de apoio presencial</li> <li>o terceirização</li> </ul> <p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão da logística de atendimento aos alunos</b>”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o secretária do curso</li> <li>o suporte técnico de TIC’s</li> <li>o atendimento à legislação</li> <li>o cumprimento de prazos</li> <li>o relacionamento com demais atores (tutores, professores, coordenadores etc)</li> </ul> <p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão da infraestrutura e serviços (descentralizados ou não)</b>”, quais itens na sua</p>
<p>percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o gabinete de trabalho dos professores</li> <li>o bibliotecas</li> <li>o demais instalações físicas</li> <li>o plano de expansão e atualização de equipamentos e instalações físicas</li> <li>o serviços de apoio</li> </ul> <p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares</b>”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores</li> <li>o compreender e desenvolver autonomia</li> <li>o equipes multidisciplinares: docentes, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados</li> <li>o gestão do conhecimento e produção intelectual</li> <li>o relação tutores/aluno para atividades presenciais e a distância</li> </ul> <p>Em relação ao Desafio “<b>Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EAD, cursos e programas com aplicabilidade</b>”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o novos processos administrativos (formas de ingresso e vestibular, por exemplo)</li> <li>o capacidade de comunicação e articulação com as demais áreas da IES</li> <li>o pesquisas de mercado</li> <li>o literatura básica e complementar disponível nos pólos</li> <li>o favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo</li> </ul>
<p>Existe outros desafios de gestão de curso a distância?: <b>Não</b></p> <p>Relação EAD / PDCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Direção/Execução</li> <li>• Controle/Verificação</li> <li>• Ação/Correção</li> </ul> <p>Por que: <b>Visão sistêmica da EAD</b></p>
<p><b>ATENÇÃO !</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">            Ao clicar no botão <b>Confirma</b>, logo abaixo, os dados serão gravados o questionário não poderá mais ser alterado. Infelizmente devido a interdependências da questões não é possível retornar à telas anteriores. Caso entenda que os dados respondidos estão em desacordo a sua forma de pensar, deverá iniciar novamente o preenchimento do questionário clicando <a href="#">AQUI</a>.         </p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input type="button" value="Confirma"/> </p>
<p>Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.</p>
<p><a href="mailto:pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com">pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com</a></p>

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.6 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas tiveram como objetivo aprofundar um pouco mais a percepção de alguns atores (coordenadores de curso e representantes de IES) em relação aos desafios na gestão de cursos a distância visando melhorar a qualidade das análises realizadas com esses atores que são considerados os “gerentes” responsáveis pelo planejamento e execução da EaD na instituição. Permeando essas análises, o objetivo geral do trabalho: analisar, quais são os principais desafios na gestão de cursos de graduação em Administração à distância em uma instituição pública brasileira, na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade de ensino.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os atores coordenadores de curso e representantes de IES. Em relação ao Governo, não foi possível realizar a entrevista, mas a análise documental e as entrevistas com os gestores (coordenadores de pólo e representantes de IES) permitiram inferências e análises que supriram a falta de entrevistas com a CAPES. As entrevistas complementaram o questionário e seu roteiro encontra-se anexo a este trabalho. Os objetivos maiores da mesma foram dar maior aprofundamento a determinadas questões e atender aos objetivos específicos de identificar os limites e as potencialidades na gestão de cursos EaD e identificar, na percepção dos atores envolvidos nesse processo, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais estabelecidas pelo MEC. Vale a pena destacar que esses atores também responderam ao questionário.

Os nomes dos profissionais que foram entrevistados são sigilosos, utilizando para divulgação dos resultados da pesquisa uma codificação. Os coordenadores de curso foram classificados em: Coord.01, Coord.02, Coord.03 e Coord.04 e os representantes de IES são: Rep.01 e Rep.02. Dessa forma, foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas.

O objetivo dessa etapa é apresentar o resultado das entrevistas semi-estruturadas com os gestores de EaD na UFSC. Dessa forma as perguntas e respostas a seguir demonstram a percepção desses atores em relação aos desafios na gestão de cursos a distância.

Cabe ressaltar que o roteiro das entrevistas serviu como norteador, sendo modificado e adaptado na medida em que as pessoas eram entrevistadas e outros assuntos eram destacados ou aprofundados, ou seja: não houve um instrumento padronizado para todas as pessoas

que foram entrevistadas, apesar de diversas questões terem sido as mesmas. Foi uma entrevista participativa. Além disso, estão destacadas nos próximos parágrafos apenas aquelas questões que, na percepção do pesquisador, são consideradas relevantes ou que complementares ao questionário. Por isso, algumas questões foram reduzidas e/ou agrupadas.

#### 4.3.6.1 Questão 1: existe uma estrutura formal de EaD na IES? Como funciona?

Essa questão já foi detalhada no tópico 4.2 dessa pesquisa e não será aprofundada neste tópico, cabendo apenas o complemento de alguns comentários e observações de determinados entrevistados, como por exemplo a relação entre as estruturas físicas e presenciais no comentário a seguir:

Apesar da estrutura formal dos cursos de administração a distância estar inserida no contexto da estrutura do ensino presencial, existe uma estrutura formal de gestão para os cursos de Administração a distância, embora as decisões são do colegiado do curso e servem tanto para o ensino presencial quanto EaD. A secretaria também atua de forma compartilhada, apesar de dispor de um profissional para atendimento exclusivo dos cursos de administração a distância. Além disso, boa parte da equipe técnico-administrativa do departamento de administração também atua em ambas as modalidades de ensino. Na realidade, acredito que essa seja a melhor forma de gerir os ensinios presencial e EaD, pois o compartilhamento de recursos (humanos, técnicos, de infraestrutura e de materiais) gera sinergia e otimização de resultados e ganhos para todos: alunos, professores, UFSC, Governo e sociedade. É claro que existem inúmeras arestas a serem aparadas e diversas questões ainda mal resolvidas, como por exemplo: a regulamentação da tutoria. (Coord.01).

Em relação à estrutura organizacional para EaD na UFSC temos o seguinte:

Na UFSC após o advento da UAB, a estrutura está vinculada diretamente Gabinete do Reitor em forma de Núcleo (UAB-UFSC) e seu papel, dentre outros, é o de acompanhar a articulação e a oferta de cursos em conjunto com as Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa e Extensão. Em função da autonomia universitária, muitos cursos atuam de forma relativamente independente e a estrutura básica da EaD na UFSC busca atuar em consonância com as estruturas existentes em cada centro ou departamento de ensino. Sabemos que a EaD apesar de relativamente nova na UFSC está sendo fortalecida, tanto no âmbito da IES quanto no âmbito do Governo Federal. Também sabemos dos inúmeros desafios na gestão dos cursos a distância, tanto no processo inicial de credenciamento e autorização, quanto na execução em si dessa modalidade, em função da complexidade e da diversidade de instituições e órgãos envolvidos. A UFSC está cada vez mais fortalecendo sua estrutura organizacional para proporcionar as melhores condições possíveis para os alunos do ensino a distância. (Rep.01)

Quanto à estrutura de gestão, existe uma relação com o projeto pedagógico do curso:

A gestão do curso de Administração ocorre inclusive com a utilização do projeto pedagógico do curso, onde é possível identificar todas as etapas que compõe a estruturação do curso em si, desde a contextualização do profissional de administração, passando pelas diretrizes para a formação do curso, princípios norteadores, desenvolvimento e objetivos do curso, definição de público-alvo, duração, número de vagas, formas de ingresso e concepção e organização do currículo, formas de avaliação, tutoria, infraestrutura de apoio, bibliografia e ementa do curso, enfim tudo aquilo que se relaciona ao projeto, execução e gestão desse curso de administração a distância. No Departamento de Ciências da Administração, existe uma comissão de professores designada pelo reitor que tem o papel de atuar na gestão desse cursos. (Coord.04).

4.3.6.2 Questão 2: A UFSC (ou coordenação do curso) conhece o documento do MEC “REFEaD” e o utiliza para balizar a gestão de seus cursos na modalidade EaD?. Por que?

Os itens dos referenciais de qualidade para a educação superior a distância são conhecidos tanto pela IES quanto pelos Coordenadores de Curso. A questão mais relevante nessa pergunta permite a inferência de que praticamente todos os respondentes acreditam que os REFEaD (BRASIL, 2007) apesar de importantes, não são muito utilizados na gestão de cursos a distância. E isso se deve (vide respostas dos entrevistados) ou ao “distanciamento” em relação à realidade dos cursos ou à falta de adaptação do mesmo para os cursos de administração da UFSC. Dois gestores exemplificam bem essa questão em seus comentários:

Olha, a gente até conhece os Referenciais de Qualidade do MEC. O problema é que eles são muito genéricos e às vezes não sobra tempo (e disposição) para que façamos os ajustes necessários e passemos a utilizá-los como ferramenta de gestão. Acredito que um detalhamento maior desses referenciais possa nos fazer acreditar que sua aplicação é viável aqui na UFSC. (coord.03)

Os referenciais de qualidade do MEC apesar de não serem instrumentos obrigatórios, servem sim como balizadores das ações da UFSC em relação à EaD. O que talvez não tenhamos ainda seja um aprofundamento de todas as suas questões e possíveis implicações na IES. Até seria interessante articularmos com a Administração, que é um dos centros mais ativos em termos de EaD, para tentarmos adequar as exigências ali contidas e desdobrá-las para a nossa realidade aqui na UFSC. Dessa forma, acredito que possa ser um excelente instrumento de gestão dos cursos à distância. (Rep.02)

4.3.6.3 Questão 3: Nos cursos de Administração EaD, há preponderância da avaliação presencial dos estudantes em relação às avaliações feitas a distância? Por que?

A inserção dessa pergunta serviu para evidenciar se os gestores estavam cientes desse fato e como a avaliação ocorre na prática de um curso e se a mesma segue os preceitos legais.

Depende, falando pelos cursos da administração, em termos de número de avaliações, a maioria das avaliações é feita a distância, através de atividades de aprendizagem a serem entregues pelo ambiente, já em peso na nota, as avaliações com maior peso aos alunos são as provas que são feitas presencialmente, isto porque, temos dificuldades de conexão em alguns polos e número de computadores reduzidos para os alunos, para podermos aplicar as provas a distância (para a UFSC mas presencial para os alunos). Um fato que tem nos prejudicado bastante e gerado inúmeros problemas é a questão da precariedade dos recursos tecnológicos. (Coord.02).

Até por uma questão legal, as avaliações formais devem ser presenciais nos pólos de apoio. Todavia, se considerarmos que todas as atividades realizadas pelos alunos também são avaliações de fato, é possível afirmarmos que a maior parte delas ocorre a distância, mas o que vale mesmo são aquelas previstas formalmente no calendário dos cursos. Além disso, cada professor (alinhado com o Departamento), é responsável por adequar o sistema de avaliação da sua disciplina, de acordo com a resolução 17/CUn, que regulamenta os cursos de graduação. (Coord.04)

Dessa forma, fica evidenciada a operacionalização da avaliação nos Cursos de Graduação em Administração a distância da UFSC. Também é evidenciada uma dificuldade em relação à execução desses cursos, o fator recursos tecnológicos.

4.3.6.4 Quais são as principais dificuldades na operacionalização e gestão de cursos EaD? E como funciona a relação entre os órgãos envolvidos na UAB (UFSC, Governo, Pólos/Municípios etc)?.

A pergunta é redundante em relação ao questionário e foi elaborada propositadamente para identificar, através respostas abertas, se os gestores identificam alguma questão extra, além daquelas já citadas nos desafios na gestão de cursos estabelecidos *à priori*. As respostas a seguir apresentam algumas questões levantadas por esses respondentes. A primeira delas diz respeito à flexibilidade e rigidez na gestão dos cursos:

Uma questão que também tem nos trazido muitas dificuldades com os cursos de graduação a distância é a tal da flexibilidade. O conceito de flexibilidade é relativo. Nosso entendimento é que a flexibilidade tem limites e esses limites encontram-se no planejamento e nos calendários dos cursos e no regimento dos mesmos. Já tivemos experiências com disciplinas mais flexíveis que não encerraram nos prazos previstos e quase comprometeram o semestre seguinte. Temos que ter bastante cuidado nessa questão para não confundir flexibilidade com afrouxamento ou relaxamento. Para manter a qualidade do curso, os alunos devem se adequar as regras vigentes, mesmo com a modalidade a distância. Quem pensa que EaD é fácil ou tranquilo está redondamente enganado. Exige muita dedicação, mais comprometimento e perseverança por parte dos alunos. Nós na UFSC buscamos dar as condições adequadas para o desenvolvimento dos alunos. Agora, para ser diplomado (inclusive à distância) na UFSC tem que estudar muito sim, tanto ou até um pouco mais do que no ensino presencial, pois é o nome da instituição que está em jogo.(Coord.04)

A segunda questão dessa pergunta trás a tona a dificuldade de relacionamento entre as partes envolvidas nos convênios e contratos (Governo, UFSC, Prefeituras, Secretarias de educação e pólos de apoio presenciais). Trata-se de um desafio já abordado no questionário (gestão dos convênios e parcerias), mas que pode ser melhor compreendido através das falas dos atores a seguir:

Acredito que as maiores dificuldades na operacionalização dos cursos de graduação em Administração a distância estejam relacionadas aos convênios e parcerias realizadas. No papel, é tudo muito bonito, mas na prática as coisas não funcionam como deveriam. Algumas prefeituras por exemplo não fornecem os equipamentos, recursos tecnológicos e infraestrutura adequados ao pólo ou então quando fornecem, não dispõe de equipes de manutenção ou até mesmo colocam gente sem muita experiência, dando prioridade às questões políticas. Muitas vezes a abertura de um pólo está ligada ao projeto político de um determinado candidato. Além disso, o Governo não fiscaliza como deveria e, em muitas ocasiões, temos que flexibilizar as questões para garantir a manutenção e continuidade do pólo. A UFSC também deve definir melhor sua atuação na EaD, priorizando pólos de apoio em locais mais próximos de nossa área de abrangência. (Coord.03)

Esse tema já foi abordado no questionário, né?! O fato é que talvez as parcerias e convênios sejam as maiores dificuldades, junto com a questão da regulamentação da tutoria, para a gestão dos cursos a distância. A primeira diz respeito aos acordos propriamente ditos. Ninguém está cumprindo os acordos na íntegra ou fazendo as entregas devidas, o que compromete sistematicamente os cursos e sua gestão. Todos deixam a desejar, prefeituras, pólos, MEC e a própria UFSC, inclusive. Apesar disso, fazemos todo o possível e às vezes o impossível para não deixar a peteca cair e manter a qualidade dos cursos. Só que muitas vezes dependemos dos outros e é aí que se travam as maiores batalhas. Além disso, para exemplificar, por exemplo, tem os problemas de negociação dos calendários com os pólos, pois há divisão da estrutura física dos pólos com outros cursos, fato que às vezes tem gerado inúmeros embates entre os parceiros e prejudicado o planejamento de vários cursos. Acho que deve haver um fórum permanente, um local ou um momento onde todos os envolvidos (MEC, prefeituras, UFSC e pólos) possam se

reunir e discutir esses e outros assuntos relacionados aos cursos a distância. (Coord.01)

A tutoria também representa uma grande dificuldade de gestão dos cursos a distância, como já citado em parte dos comentários anteriores e nos comentários a seguir:

A terceira grande dificuldade para a gestão dos cursos, como já disse, é a questão da regulamentação da tutoria. Atualmente os tutores são bolsistas (geralmente estudantes de pós-graduação) sem praticamente nenhum vínculo com a UFSC e não é incomum haver grandes atrasos no pagamento das bolsas. E o tutor é uma peça fundamental nessa engrenagem da EaD, pois é aquele que representa a UFSC e mantém contato direto com os alunos e os professores. Sinceramente, não acredito numa solução fácil e pacífica para essa questão, pois envolve uma série de órgãos e talvez até uma alteração na legislação trabalhista. E isso não é tão simples assim (Coord.01).

A UFSC está preocupada com a questão da tutoria. Estamos trabalhando o possível para garantir o pagamento das bolsas dentro dos prazos previstos nos projetos e diminuir a burocracia junto ao MEC. Mas sabemos que essa questão é muito maior e se aplica a todas as IPES que atuam com EaD. Será preciso muito esforço e atuação política junto ao MEC para tentarmos viabilizar uma regulamentação mínima para a função tutoria. Sabemos que da forma como está sendo realizado tem gerado muitas dificuldades para a gestão dos projetos, mas por enquanto não haverá grandes modificações em relação aos tutores. Teremos que lidar com essa questão por algum tempo ainda. (Rep.01).

Enquanto não for regulamentada a questão da tutoria, continuaremos com um grande problema estrutural no sistema de EaD, pois o papel do tutor é primordial em todo o processo. Existe alta rotatividade, os salários não são muito atrativos, já que não são salários e sim bolsas de estudos, não existe 13º., férias e nenhum outro benefício trabalhista. Nossos tutores são verdadeiros

“guerreiros da educação”. O fato é que o MEC precarizou o papel do tutor. Acredito que deveriam ser considerados professores universitários também, com algumas adaptações, é claro. Mas do jeito que está, sem dúvida alguma é uma das maiores dificuldades na gestão dos cursos a distância. (Coord.02).

A quarta grande dificuldade apontada pelos gestores da UFSC diz respeito à legislação (ou a falta dela). Veja os comentários a seguir que expressam a opinião de alguns entrevistados:

Aqui na UFSC e nos cursos de graduação em Administração, eu vejo que um dos maiores problemas diz respeito à legislação (ou a falta dela). No âmbito federal, temos uma farta legislação regulamentadora para EaD. Agora, na UFSC, isso não está sendo tratado de uma forma adequada. Eles querem que a gente use a legislação do ensino presencial (resolução 17 do CUN, por exemplo) para tratar de todas as questões relacionadas ao ensino a distância. E muitas vezes isso não é possível, dadas as características do EaD. Por exemplo: tivemos uma questão relacionada à formatura da primeira turma de graduação. Não havia legislação específica que tratasse desse assunto e ficamos em dúvidas se as pessoas nos pólos mais distantes deveriam se deslocar obrigatoriamente para Florianópolis para receberem o Diploma ou então quem pagaria os custos da viagem (se fosse obrigatória a vinda pra cá). Então, esse é só um exemplo de como a falta de uma legislação específica e detalhada para EaD na UFSC está gerando uma série de dificuldades na gestão dos cursos de administração. Estamos aguardando uma solução para isso desde o advento da UAB em 2006. (Coord.02)

Outra grande dificuldade de gestão apontada pelos entrevistados, o 5º., diz respeito à organização do curso, ao processo decisório como um todo e ao mapeamento de processos.

Aqui na UFSC as decisões são colegiadas e valem tanto para o ensino presencial quanto para a modalidade a distância. Os professores acumulam

mais de uma função nas duas modalidades de ensino e isso tem gerado sobrecarga de trabalho para todos. Para que você tenha uma idéia, a relação média de professores por aluno na EaD deveria ser de 1 para 25 e hoje, em média, cada professor atende 75 alunos nas duas modalidades. Isso significa corrigir mais provas, preparar mais aulas, atender mais tutores e por aí vai. Apesar do departamento atuar no sentido de otimizar e melhorar a gestão como um todo, inclusive com adequações nas estruturas dos cursos (presenciais e EaD), o fato é que em alguns momentos existe sobreposição de atividades fazendo com que nós acabemos priorizando uma ou outra modalidade. E as decisões também são impactadas por essa questão (Coord.04).

As decisões de forma colegiada permitem o compartilhamento de responsabilidades, e melhoram a qualidade das mesmas e isso é um ponto positivo. A dificuldade maior está em fazer com que o professor entenda que sua participação nas decisões colegiadas é fundamental para todos e faz com que o curso, o departamento e a própria UFSC saiam fortalecidos desse processo. Essa é uma grande dificuldade na gestão dos cursos, tanto presencial quanto a distância (Coord.02).

Os respondentes das entrevistas semi-estruturadas ainda identificaram mais duas grandes dificuldades de gestão dos cursos a distância: os recursos tecnológicos (inclusive o ambiente virtual de aprendizagem) e a questão da evasão. Em relação aos recursos tecnológicos e ao ambiente virtual de aprendizagem, as principais dificuldades dizem respeito às questões de implantação da infraestrutura tecnológica e aos próprios recursos, que muitas vezes estão sucateados ou não atendem a contento as necessidades dos aprendentes. A disponibilidade e a qualidade desses recursos nos pólos também é outra dificuldade apontada nas entrevistas realizadas. Veja os comentários a seguir:

Nas parcerias realizadas com as prefeituras, principalmente na região norte do País, muitas vezes se vende que os recursos tecnológicos são adequados e atenderão as necessidades dos alunos, mas na prática não é isso que está acontecendo. Temos tido vários problemas com a

qualidade dos equipamentos e do sinal. Já deixamos de realizar inúmeras atividades ou mesmo tivemos que adiá-las por problemas com a falta ou má qualidade dos recursos tecnológicos no pólo de apoio presencial. E isso compromete qualquer curso nessa modalidade de ensino (Coord.03)

Um problema que tem sido identificado pela UFSC diz respeito também aos convênios e parcerias realizados. Em determinadas localidades, não existe ou são muito precários os recursos tecnológicos. Temos observado essas questões em alguns projetos principalmente em pequenas localidades no norte do Brasil. Estamos reavaliando nossa área de atuação e, provavelmente, nessas localidades onde existem muitos problemas com o sinal e com a qualidade dos recursos oferecidos pelas prefeituras e Governos, teremos que encerrar os projetos.(Rep.02).

O ambiente virtual de aprendizagem Moodle é um AVA gratuito e com uma série de limitações. Apesar disso, tem funcionado satisfatoriamente em nossos cursos de graduação. O que percebemos é que, muitas vezes, as pessoas que o utilizam não conhecem a maior parte dos recursos ali existentes e ficam somente no Chat ou Fórum. O *Moodle* na UFSC opera de forma síncrona (em tempo real) com os sistemas acadêmicos (CAGR/CAPG/CAPL), de forma que o cadastramento de disciplinas, turmas, professores e estudantes é realizado automaticamente com base nos dados contidos nestes sistemas acadêmicos. Ao final do semestre, as notas gerenciadas no *Moodle* da UFSC podem ser automaticamente transpostas para os sistemas acadêmicos. Existe uma série de recursos que podem facilitar a vida de todas as partes interessadas que utilizam o *Moodle*. Acredito que um curso básico deva ser oferecido periodicamente a todas as pessoas que o utilizam, inclusive os professores, pois alguns deles ainda tem receios com essa ferramenta. Além disso, também seria interessante desenvolvermos ações de comunicação no sentido de esclarecer as

ferramentas desse AVA e minimizar o preconceito pelo fato do mesmo ser gratuito. Tenho certeza que esse ambiente cumpre plenamente seu propósito. O que falta é sensibilizar as pessoas para utilizar seus recursos. (Coord.04)

Quanto à gestão da evasão escolar, esse é outro problema para a gestão dos cursos a distância. O trabalho de Pacheco (2010) é bem rico nesse sentido. Sugerimos uma leitura do mesmo, caso haja necessidade de aprofundamento nessa temática. Os comentários a seguir apenas servem para ilustrar as dificuldades de gestão enfrentadas com a evasão escolar. Existe certa rotina em relação a como lidar com a evasão. Por exemplo,

Em relação à evasão escolar, não sei se temos alguma coisa sistematizada, procedimentada. O que sei é que dá pra dividir em dois grandes grupos de alunos evadidos. Aqueles que simplesmente se matriculam e não assistem nem participam de nenhuma atividade, ou seja: passaram no vestibular, mas decidiram que não querem cursar. E aqueles que, já cursando, por alguma dificuldade ou problema, resolvem abandonar o curso – logo no início (porque perceberam que não era aquilo que queriam) ou então durante o transcorrer do curso, pois algum (ou vários) motivos o fizeram decidir a não continuar naquele curso. Nós tentamos atuar nessas duas frentes, inclusive com apoio dos tutores presenciais e a distância, para minimizar essa evasão. Mas nossos índices de evasão estão dentro da normalidade, inclusive em alguns cursos até abaixo dos índices do ensino presencial. (Coord.02)

Na UFSC, pelo que sei, não temos um procedimento ou protocolo para tentar resgatar o aluno evadido. Até pela questão da autonomia, cada departamento ou centro trata essa questão da forma como melhor lhe convém, apesar de existir alguma burocracia nesse sentido. Não tenho certeza se estabelecer uma regra geral iria ajudar a melhorar ou “engessar” essa questão. O que temos são os dados estatísticos de todos os cursos e alunos evadidos. E isso pode ser comparado entre os centros e departamentos. Inclusive temos alguns relatórios de gestão onde essas

informações são destacadas, enfatizando até alguns exemplos de ações positivas nesse sentido. Talvez um fórum das práticas realizadas na UFSC para minimizar a evasão escolar seria uma ferramenta interessante para lidar com esse tema (Rep.01)

Dessa forma, nas entrevistas semi-estruturadas, foram identificados essas cinco dificuldades de gestão dos cursos a distância. Isso não esgota o assunto, mas levanta as principais dificuldades encontradas no cotidiano dos cursos na percepção dos gestores.

#### 4.3.6.5 A UFSC (ou a coordenação do curso) utiliza ou conhece o GESPÚBLICA?

Nessa pergunta o objetivo foi identificar se os gestores estão cientes do programa de excelência em gestão do Governo Federal e se tem intenção (ou não) de utilizá-lo nos cursos de graduação em administração, tanto presencial quanto a distância, para melhorar a qualidade dos mesmos e buscar a excelência em gestão no Departamento e na própria UFSC, em conformidade com sua Visão de “ser uma universidade de excelência” (UFSC, 2011).

O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378 em 2005 (BRASIL, 2005) e tem o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumentar a competitividade do País. Sua missão principal é promover a gestão pública focada nos resultados. É uma espécie de Prêmio Nacional da Qualidade aplicado ao setor público.

Os gestores entrevistados nesse trabalho, de um modo geral, já ouviram falar ou tem pouco conhecimento sobre esse programa. Veja os comentários.

Em relação ao GESPÚBLICA, nós até participamos de uma pesquisa recentemente conduzida pela UNIFEI com o apoio da CAPES. Porém, acredito que sua aplicação aqui na UFSC seja um processo lento e que necessita de patrocínio e muitas discussões internas para seguir adiante, pois nem todas as pessoas dos vários centros e departamentos conhecem ou percebem a importância de um programa como esse que pode efetivamente ajudar a melhorar a qualidade da UFSC como um todo ou mesmo dos cursos a serem oferecidos. Além disso, tem a questão do

“sucateamento da IES” e da falta de recursos financeiros, humanos e tecnológicos para desenvolver uma iniciativa como essa. Acredito que uma iniciativa como essa deva partir do próprio MEC, apesar da famosa “autonomia universitária (Rep.02)

Olha, não conheço em profundidade esse programa GESPÚBLICA. O que sei é que se trata de uma iniciativa parecida com o PNQ, mas aplicável aos órgãos públicos. Não tenho certeza se é possível utilizá-lo em uma instituição de educação como a UFSC. De qualquer forma, penso que aplicá-lo somente aos cursos não seja viável, pois deve se tratar de uma iniciativa que necessariamente tem que começar na Reitoria para depois se estende aos centros e departamentos e quem sabe chegar até os cursos. Quero deixar claro que não concordo nem discordo. Até porque precisaria conhecê-lo um pouco mais para poder emitir uma opinião. O que sei é que já temos diversos sistemas de avaliação e, quando se fala nisso, há uma infinidade de opiniões e fatores prós e contras a aplicação de mais um sistema de avaliação.(Coord.03)

Está para iniciar uma nova gestão na Reitoria da UFSC, com novos professores, novos gestores, novas idéias, novos valores, enfim. Talvez seja uma grande oportunidade para levantarmos uma questão como essa nas sessões e reuniões de planejamento que estão sendo realizadas pela nova administração. Parece que querem ouvir todas as partes interessadas. Eu não conheço o GESPÚBLICA em toda sua extensão, mas sei que se trata de uma iniciativa que visa desburocratizar a gestão e aumentar a eficiência e eficácia das instituições que o utilizam. (Rep.01)

O GESPÚBLICA é um programa de qualidade que funciona como o Prêmio Nacional da Qualidade, né?! Só que é aplicável ao serviço público em geral. No âmbito das universidades públicas não sei se já existe alguma delas utilizando esse programa, até porque temos o SINAES, que também é um programa de avaliação institucional e, de certa forma, se sobrepõe a esse programa. Se bem que o foco do

SINAES é outro, né?! Acho que toda iniciativa que vise melhorar a qualidade do serviço público, inclusive das instituições educacionais é bem vinda. Só temos que ter um projeto adequado, recursos financeiros e humanos bem definidos e, obviamente, patrocínio das instâncias superiores na UFSC. (Coord.01).

Desconheço os pormenores desse programa, mas posso te dizer que todo programa que vise melhorar a qualidade, seja na iniciativa pública ou privada, deve ser olhado com muita atenção e cautela. Às vezes, os investimentos necessários são tão vultosos que não vale a pena. É preciso analisar a relação custo-benefício, os recursos a serem utilizados e se estamos dispostos a pagar o preço, ainda mais em uma instituição de ensino pública, que não tem como objetivo somente a excelência em gestão, mas sim a excelência em todas as suas áreas do conhecimento. A qualidade é um assunto que não pode ser esquecido, devemos buscá-la constantemente. Só tenho dúvidas quanto aos programas que devemos adotar e os investimentos necessários para isso.(Coord.04).

Eu particularmente não conheço esse programa. Pelo que você comentou é um programa que busca a excelência em gestão nos moldes do PNQ só que voltado para a área pública. Aqui na UFSC temos vários programas de qualidade espalhados por diversos centros, principalmente nas engenharias, mas acredito que não tenhamos nada de forma sistêmica e coordenado pela reitoria. Também temos planejamento estratégico, relatórios de gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Programa de Auto-Avaliação Institucional (PAAI) enfim, mais uma série de outros documentos de gestão. Vejo com certa cautela um movimento no sentido de buscar a excelência em gestão na UFSC, porque sua estrutura é imensa, as implicações decorrentes disso seriam maiores ainda e as opiniões e interesses são os mais diversos possíveis. (Coord.02)

#### 4.3.6.6 O que o(a) Sr(a) pensa a respeito do presente e do futuro da Educação a Distância na UFSC?! Quais seus limites e potencialidades?

Essa questão pretende atender ao objetivo específico de identificar os limites e as potencialidades na gestão de cursos em EaD na percepção dos gestores da UFSC e do CAD.

A EaD está fortalecida na UFSC. E a implantação da UAB, sem dúvida alguma, é o principal motivo disso. Só que temos diversas questões que precisam de respostas e soluções, dentre elas: a regulamentação da função tutoria, a definição da área de abrangência da UFSC, os regramentos dos cursos a distância e por aí vai. Quanto ao futuro da EaD, acho que será promissor. Não vejo mais como retroceder e não termos mais os cursos a distância. Devemos tomar cuidado apenas para não ficarmos apenas no paradigma fordista, onde a pressão por custos, a instrução em massa e os ganhos de escala são os principais fatores motivadores. Acredito que devemos ter uma visão maior e sistêmica da EaD, inclusive com sua atuação em conjunto com o ensino presencial. (Coord.01)

A UFSC, junto com a parceria da UAB, está garantindo a educação à distância de qualidade e a expansão do ensino superior no Brasil. Claro que existem arestas a serem aparadas, mas no geral, estamos indo muito bem. Eu vejo que o futuro da EaD é atuar em conjunto com o ensino presencial (*blended learning*). Talvez mais à frente seja interessante o MEC fazer uma espécie de reserva de mercado entre as instituições públicas, delimitando a abrangência de atuação de cada instituição. As limitações da EaD na UFSC eu acredito que sejam mais relacionadas a sua própria capacidade de articulação com as instituições e órgãos parceiros, ao seu crescimento, aqui incluídos o aumento do número de professores e de servidores para suportar e garantir o ensino superior de qualidade e o regramento interno dos cursos de EaD. As potencialidades quaisquer que sejam, devem levar em conta a missão, visão, valores e princípios da

UFSC, sem perder o foco na qualidade dos cursos oferecidos. (Rep.01)

O presente dos cursos de graduação em administração a distância da UFSC é a realidade atual. Temos turmas que já se formaram e cursos em andamento. Estamos em fase inicial ainda, mas já avançamos bastante com os primeiros projetos piloto e os cursos de administração pública (PNAP) e de administração (UAB). Temos várias questões que precisam de saneamento, dentre elas: o regramento específico para os cursos a distância e a questão da falta de legislação para os tutores. Ainda assim, no geral, estamos indo muito bem e as pessoas envolvidas se dedicam de corpo e alma para o sucesso desses cursos. O futuro ainda é uma incógnita. O fato é que a EaD veio para ficar. Não tem mais volta. Pelo menos aqui na UFSC. Talvez uma forma de ensino misturada, com momentos presenciais e momentos a distância seja a melhor forma de aproveitarmos essa modalidade em toda sua essência. Outra questão que merece destaque é a legislação relacionada aos convênios e parcerias. Precisamos garantir que todos os envolvidos cumpram seus deveres e obrigações. Acho que o MEC pode e deve interferir mais nessa questão, pois é na ponta, nos pólos, que os alunos sentem mais a necessidade de apoio. (Coord.03)

Atualmente, a EaD ganhou forma e força aqui na UFSC, com a chegada dos projetos da UAB. Só que temos enfrentado diversos problemas em função da não atuação da reitoria e dos órgãos responsáveis no quesito regulamentação interna dos cursos. Eles também precisa fazer sua parte em relação à isso para que possamos minimizar os problemas em relação aos cursos a distância. Um normativo adequado é o que mais precisamos hoje para a EaD. O futuro da EaD ainda não está bem claro pra mim, mas com certeza essa iniciativa da EaD ganhará mais força. O que vejo no presente em alguns momentos, é uma situação de precarização das condições de trabalho, como ocorre com os tutores, por exemplo. De qualquer forma, isso não é impeditivo para realizarmos um trabalho de qualidade nesses cursos. Os limites da

EaD com certeza esbarram nas políticas públicas e de expansão da educação superior. Os projetos nem sempre são rentáveis, mas ainda bem que o foco aqui na UFSC não é o lucro. Acredito que as potencialidades estão mais ligadas ao aperfeiçoamento dos cursos, à sua aproximação com o mercado de trabalho e ao atendimento da sociedade como um todo, explorando todas as possibilidades que a EaD pode oferecer, mas sem perder o foco de que a UFSC é uma instituição pública em primeiro lugar, mas com vínculo muito forte e atuação para a sociedade catarinense. (Coord.02)

Para falar de futuro da EaD, temos que antes olhar para o passado e compreender o presente. No passado, tínhamos uma série de dificuldades (tecnológicas, recursos humanos, infraestrutura...) e impedimentos, inclusive legais para o desenvolvimento de cursos de nível superior em EaD. Após o marco legal em 2005 e, depois disso, com o fortalecimento da legislação regulamentadora que culminou com a criação da UAB, passamos a viver um novo momento na educação a distância, não só na UFSC, mas em praticamente todas as instituições públicas federais no País. Então esse negócio da EaD é bem recente pra gente e pra UFSC também, tem pouco mais de 05 anos, falando-se de UAB. O presente hoje nos cursos de administração a distância já está bem melhor do que foi no início, quando nós participamos da implantação do projeto piloto. Evoluiu bastante. Mas ainda tem muito mais a melhorar. Temos questões que não dependem da gente nem do departamento. Por exemplo: novos editais do MEC, regulamentação dos tutores, falta de legislação interna e qualidade dos pólos de apoio presencial. Como limitações principais, eu acredito que a gestão dos relacionamentos com os pólos, o MEC e a própria UFSC (reitoria e órgãos que atuam com EaD) é um fator crítico e que merece atenção. Outra limitação está relacionada à falta de recursos humanos e escassez de recursos financeiros para tocar os projetos dos cursos a distância. Precisamos reforçar os quadros de pessoal,

qualificando-os. E precisamos também ter orçamento adequado para conduzir os cursos com qualidade. O futuro da EaD também é o futuro da UFSC. Pra onde a UFSC crescer e direcionar suas ações, a EaD estará presente e atuante. (Coord.04) Eu vejo o presente da EaD na UFSC principalmente os projetos da UAB, apesar de termos várias iniciativas e parcerias com diversos órgãos do Governo em cursos de capacitação e extensão, por exemplo. O futuro da EaD na UFSC dependerá basicamente de duas questões: o movimento do MEC em relação às políticas de expansão e interiorização da educação superior e o fortalecimento interno da EaD junto aos programas de ensino, pesquisa e principalmente extensão. Ou seja: proporcionar a sinergia necessária para que a EaD esteja inserida nas áreas de atuação da UFSC. Quanto aos limites e possibilidades, a questão sustentabilidade financeira é fundamental. Temos que criar mecanismos para garantir que os cursos sejam autofinanciáveis. Outra questão que merece atenção também é a concorrência com a iniciativa privada. O MEC precisa fazer uma gestão efetiva das vagas e dos cursos a serem oferecidos a distância, para não provocar uma enxurrada de diplomas em áreas que o mercado não está absorvendo. Apesar de ainda vivermos na era da massificação da informação e da instrução, eu acredito que a EaD, da forma como está sendo desenvolvida, parece estar rumando para o declínio, principalmente pela velocidade com que as mudanças estão ocorrendo e pela necessidade de personalização de conteúdo, além do aumento da competição nesse mercado e sua possível saturação no futuro.(Rep.02)

Observa-se que o futuro da EaD, na percepção desses atores, ainda é uma incógnita e necessita evoluir, mas a participação do ator Governo é entendida como fundamental para o fortalecimento das políticas públicas de educação visando expansão e interiorização do ensino superior, democratizando o acesso. Assim, com essas entrevistas realizadas e consolidadas nesses cinco tópicos, acredita-se ter atingido os objetivos específicos de identificar os limites e as potencialidades na gestão de cursos a distância. O questionário também permitiu o

atendimento aos demais objetivos específicos e que garantiram o alcance do objetivo geral, que foi o de analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração à distância em uma instituição pública brasileira na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão na EaD.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa final da pesquisa, as considerações finais serão apresentadas, revelando como os resultados pretendidos alcançaram objetivos traçados. Além disso, também serão realizadas recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa etapa, tem-se um resgate aos objetivos da pesquisa. Em relação ao primeiro objetivo, de identificar, conceituar e traçar um perfil dos atores envolvidos no sistema EaD da UFSC, é possível afirmar que o mesmo foi atendido, na medida em que se buscou na literatura de EaD, nos documentos, questionários e entrevistas realizadas com os atores, todas as informações requisitadas neste objetivo. Dessa forma, foi possível, além de identificar e conceituar os atores, também traçar um perfil dos mesmos. São eles: professores, tutores, alunos, coordenadores de curso, coordenadores de pólo, equipe de suporte técnico administrativo e representantes de IES. Em relação ao ator Governo, foi possível identificá-lo e conceituá-lo, de acordo com os documentos analisados. O questionário, como principal ferramenta da pesquisa, também permitiu que a Figura 3 (Elementos que permearam a pesquisa) desse trabalho fosse validada em relação aos atores, haja vista que apenas aproximadamente 5% dos respondentes se identificaram como outra categoria. E, ainda assim, após análise crítica, foi possível enquadrar esses 17 respondentes na classe apoio técnico-administrativo, já que suas atribuições eram correlatas à definição desse ator preconizada na pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo do trabalho, que foi o de conhecer a estrutura de gestão de cursos de Administração a distância em uma IPES, o item 4.2 desse trabalho e seus subitens permitiram que fosse possível atingir o resultado esperado, pois nesses itens foram apresentadas uma visão geral da estrutura, do funcionamento e da gestão dos cursos de administração a distância na UFSC, e o histórico com o início das atividades de graduação em administração a distância na UFSC, uma apresentação/definição dos atores envolvidos no sistema e os métodos de avaliação utilizados nestes cursos. Além disso, também foi possível visualizar o funcionamento de toda a estrutura de gestão de EaD da instituição, com todas suas interconexões, sistemas de avaliação e relações com os demais órgãos da UFSC. Nele, por exemplo, foi possível perceber a existência e a estrutura do Núcleo UAB-UFSC e o

seu relacionamento com as pró-reitorias da UFSC: PREG, PRPE e PRPG.

Outro ponto alto desse tópico foi detectar que a EaD está totalmente inserida no contexto do Departamento de Ciências da Administração da UFSC e que utiliza, em grande parte, a estrutura colegiada e de apoio técnico-administrativo do curso presencial para balizar suas ações, inclusive as de gestão. Mais uma questão que merece destaque nesse tópico é a organização do projeto pedagógico, do currículo e ementa dos cursos de graduação em administração a distância, que estão alinhados às melhores práticas de gestão, sendo elaborados e desenvolvidos por equipe altamente qualificada do departamento.

Já o terceiro objetivo específico – identificar os desafios na gestão nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais, na percepção dos atores envolvidos nesse processo – foi atendido principalmente pelo questionário, mas também contou com o apoio das entrevistas semi-estruturadas. Na dimensão organização institucional, foi possível identificar que os principais desafios na gestão de cursos a distância são:

- gestão da avaliação institucional;
- gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD;
- gestão estratégica e políticas para a EaD;
- gestão das tecnologias de informática e de telecomunicações – TIC's;
- gestão dos convênios e das parcerias;
- gestão das ações de marketing e de comunicação;
- gestão da inovação, novos negócios, cursos e produtos ligados à EaD;
- gestão da evasão escolar; e
- gestão para excelência.

Na dimensão corpo social, os principais desafios na gestão de cursos são:

- gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social;
- gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares; e
- gestão do conhecimento.

Já na dimensão instalações físicas, os desafios na gestão identificados pelos atores foram:

- gestão da infraestrutura física e de serviços (descentralizados ou não);
- gestão da logística de atendimento ao aluno a distância;
- gestão das tecnologias de informática e de telecomunicações – TIC's; e
- gestão dos convênios e das parcerias.

Por último, na dimensão requisitos legais, os atores identificaram como desafios na gestão de cursos a distância os seguintes:

- gestão da infraestrutura física e de serviços (descentralizados ou não);
- gestão das tecnologias de informática e de telecomunicações – TIC's;
- gestão de planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD;
- gestão dos programas de formação e capacitação;
- gestão dos convênios e das parcerias.

Dessa forma, as dimensões estabelecidas *à priori* neste trabalho foram validadas por 82% dos atores respondentes. Os 18% restantes elencaram (após análise crítica do pesquisador) mais três grandes desafios na gestão de cursos a distância e que não haviam sido estabelecidos *à priori*: gestão para excelência, gestão da evasão escolar e gestão do conhecimento, totalizando, assim, 14 grandes desafios na gestão de cursos a distância.

O quadro a seguir apresenta uma visão de todos os desafios na gestão de cursos a distância e seus principais itens identificados na percepção dos atores envolvidos.

Quadro 49 – Desafios na gestão de cursos EaD e itens mais relevantes desdobrados

<b>Desafios na gestão de cursos a distância</b>	<b>Itens mais relevantes: percepção de todos os atores</b>
Gestão das políticas de formação e capacitação do corpo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualificação de coordenadores, tutores e docentes;</li> <li>- programas de formação e capacitação para a equipe;</li> <li>- formação e capacitação de profissionais especializados (gestão de bibliotecas,</li> </ul>

	produção de material didático etc)
Gestão das Parcerias (MEC, pólos, secretarias municipais, Governos estaduais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão dos convênios e contratos;</li> <li>- gestão dos pólos e abrangência geográfica;</li> <li>- relacionamento e integração com os pólos e IES;</li> <li>- capacidade de articulação com o MEC e parceiros</li> </ul>
Gestão da logística de atendimento ao aluno de EaD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- secretaria do curso;</li> <li>- relacionamento com os pólos e outras IES parceiras;</li> <li>- cumprimento de prazos;</li> <li>- favorecer a aprendizagem do aluno como objetivo.</li> </ul>
Gestão da infraestrutura e de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- secretaria do curso;</li> <li>- materiais disponibilizados pelo curso;</li> <li>- bibliotecas e laboratórios</li> </ul>
Gestão de recursos humanos: gerir equipes multidisciplinares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plano de cargos, salários e carreira;</li> <li>- ausência de critérios para remuneração de tutores e indefinição de atribuições;</li> <li>- sistemas de avaliação e indicadores de desempenho;</li> <li>- compreender e desenvolver autonomia;</li> </ul>
Gestão da inovação, novos negócios, cursos e programas com aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projetos pedagógicos inovadores;</li> <li>- planejamento de cursos e programas desenvolvidos visando aplicabilidade no mercado;</li> <li>- organização didático-pedagógica dos cursos (contexto, objetivos, ementa, metodologia, recursos de TIC's etc)</li> </ul>
Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliações da IPES positivas em exames nacionais;</li> <li>- gestão do relacionamento e atendimento ao aluno;</li> <li>- corpo diretivo qualificado e experiente;</li> <li>- relacionamento com os demais atores do sistema EaD.</li> </ul>
Gestão das tecnologias da informação e de telecomunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integração de sistemas e recursos de TIC;</li> <li>- redes de telecomunicação;</li> <li>- AVA – ambientes virtuais de aprendizagem.</li> </ul>
Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EaD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- missão institucional para EaD, PDI e PPP;</li> <li>- plano de gestão para EaD (criação de unidade);</li> <li>- gestão da mudança organizacional;</li> </ul>

	- integração de tecnologia, pessoas e processos.
Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EaD	- sistemas de produção e distribuição do Material Didático - gerir equipes multidisciplinares; - qualidade do material, inclusive com pré-teste.
Gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho	- Sistemas de avaliação e planejamento da auto-avaliação; - produção científica e titulação dos docentes e tutores; - aproximação com o mercado de trabalho.
Gestão para a excelência	- gestão da qualidade; - gestão por processos e melhoria contínua; - gestão de competências.
Gestão do conhecimento	- fatores críticos para implantação da GC; - aplicação de técnicas de gestão do conhecimento; - gestão da memória organizacional.
Gestão da evasão escolar	- causas da evasão escolar; - sustentabilidade do curso x evasão; - medidas preventivas para evitar a evasão.

Fonte: elaborado pelo autor

O último objetivo específico – identificar limites e potencialidades na gestão de cursos a distância – foi atendido principalmente através das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os atores coordenadores de cursos e representantes da UFSC e da pesquisa bibliográfica e documental realizada durante a pesquisa. Na realidade, os 14 desafios na gestão de cursos a distância e todos os itens listados em cada um deles são os limites e também as potencialidades de gestão existentes. São limites de gestão, na medida em que a organização não consiga desenvolvê-los ou os identifique como fraquezas e/ou ameaças. E são potencialidades na gestão, devido ao esforço que a organização deverá dispor para fazer frente aos mesmos e tentar transformá-los em forças e/ou oportunidades. Além disso, pontualmente nas entrevistas realizadas, as respostas espontâneas resultaram também nos seguintes limites de gestão de cursos a distância:

- garantir a sustentabilidade financeira dos cursos;
- concorrência com a iniciativa privada e saturação do mercado;

- paradigma fordista: pressão por custos, instrução em massa e ganhos de escala;
- manter a qualidade dos cursos e dos pólos de apoio presenciais;
- falta de recursos humanos qualificados e escassez de recursos financeiros;
- capacidade de articulação com as instituições, pólos e órgãos parceiros;
- falta de planejamento para a expansão e a sucessão;
- falta de regramento interno dos cursos de EaD e atuação mais ativa da IES;
- falta de legislação específica para os tutores, inclusive nas questões trabalhistas;
- lidar com as diferentes gerações de alunos e com as questões tecnológicas;
- garantir o cumprimento dos acordos firmados por todos os envolvidos (Governos, prefeituras, UFSC, pólos e demais parceiros);
- precarização das condições de trabalho;
- políticas públicas e de expansão da educação superior.

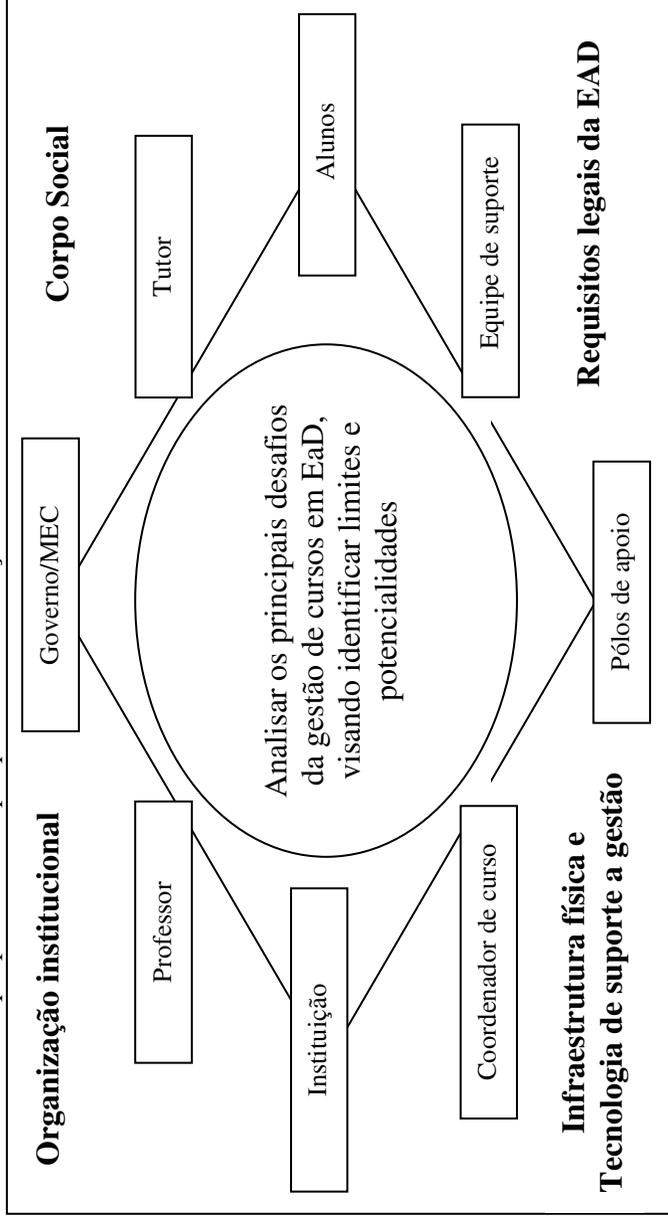
Já como potencialidades de gestão, além dos 14 desafios na gestão de cursos a distância e seus itens já elencados anteriormente, as entrevistas geraram as seguintes proposições:

- realizar a gestão do conhecimento organizacional, inclusive com a criação de fóruns de melhores práticas e ciclos de lições aprendidas na gestão da EaD;
- atuar de forma multiparadigmática minimizando os efeitos do paradigma fordista;
- trabalhar a excelência em gestão, alinhada à missão, visão, valores e princípios;
- lidar com aprendizagem misturada ou “*blended learning*”;
- utilizar a tecnologia e os AVA’s como instrumentos de gestão;
- aperfeiçoar os cursos e aproximá-los do mercado de trabalho;
- focar na delimitação de mercado e área de abrangência da IES;
- integração entre os atores, garantindo a sintonia entre o discurso e a prática;

- adotar visão sistêmica da EaD e inseri-la na estrutura organizacional da UFSC;
- personalizar os conteúdos e lidar com questões de direito autoral na Internet;
- gerir de forma otimizada e sinérgica os convênios e parcerias;
- equilibrar aspectos quantitativos e qualitativos, estimular a produção científica;
- focar no “*core business*” e nas competências essenciais da UFSC;
- articular melhor com o MEC e demais IPES as ações de planejamento, expansão e interiorização do ensino superior sem perder o foco na qualidade dos cursos.

Com o atendimento de todos os objetivos específicos, acredita-se ter alcançado o objetivo geral desse trabalho, que foi o de analisar, quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão e considerando as dimensões de gestão do MEC e o trabalho de Penterich (2009), conforme ilustrado na Figura 3 (Síntese da pesquisa). Dessa forma, a Figura a seguir (já apresentada no item 2.4.2 deste trabalho), resgata o objetivo geral, apresenta os atores envolvidos no sistema EaD de uma Instituição Pública de Ensino Superior e as Dimensões de gestão analisadas neste trabalho, permitindo a validação desse modelo e uma rápida visualização de todos os componentes que permearam essa pesquisa.

Figura 15 – Elementos que permearam a pesquisa – Considerações finais



Fonte: elaborado pelo autor

Para finalizar as considerações, destaca-se que desafios existem, nos mais diversos graus de complexidade e momentos, em quaisquer instituições. *“Os desafios não são difíceis porque tentamos, é por não tentarmos que se tornam difíceis”* (Sêneca). Os desafios devem ser enfrentados e superados com dignidade e muito trabalho e não servem como pretexto para justificar os erros, inclusive quando se está tentando acertar. Os desafios da gestão de cursos na educação a distância devem ser visualizados não como categorias estanques, mas sob a ótica da melhoria contínua e da visão sistêmica, considerando toda sua complexidade, dimensões de gestão, atores envolvidos, uso intensivo da tecnologia, interações, inovações e novos paradigmas que estão surgindo com a sociedade do conhecimento.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

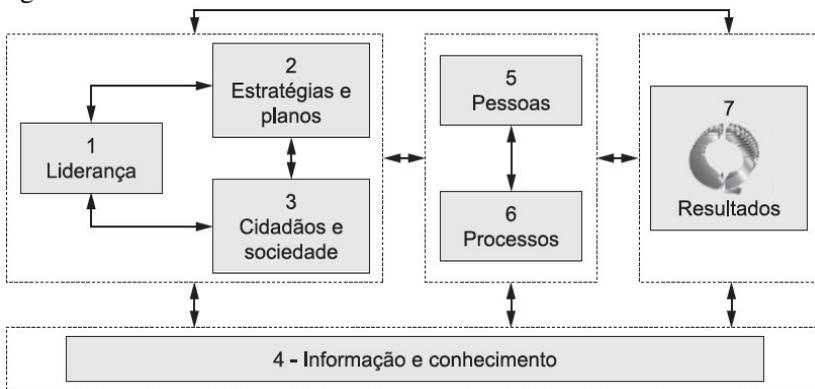
A busca pela qualidade e a excelência em gestão são fatores críticos de sucesso em quaisquer programas e processos de mudança organizacional. A gestão dos cursos de educação a distância deve ser pensada, desenvolvida e analisada de forma sistêmica e evolutiva, haja vista que sua engrenagem é complexa e há inúmeras interfaces e atores envolvidos. Para tanto, o ciclo PDCA é uma das formas mais usuais na administração moderna para o desenvolvimento dessa visão sistêmica.

Quando se fala em excelência em gestão em Instituições Públicas de Ensino Superior, observa-se no trabalho de Fowler, Mello e Neto (2011) que a literatura é escassa. De acordo com esses autores, o GESPÚBLICA<sup>11</sup> utiliza o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP (BRASIL, 2006), representando um sistema gerencial composto por sete elementos integrados, servindo como norteador para a adoção de práticas de excelência em gestão pública, conforme a Figura abaixo:

---

<sup>11</sup> Para maiores informações sobre o GESPÚBLICA na educação, vide o trabalho: Análise exploratória do programa de gestão da qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior, de Fowler *et al* (2011), publicado na Revista Gestão da Produção. São Carlos, v.18, n. 4, p.837-852, 2011.

Figura 16 - Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEPG



Fonte: Brasil (2006)

As entrevistas semi-estruturadas realizadas nesta pesquisa corroboraram o trabalho desses autores e demonstraram também o desconhecimento ou o conhecimento superficial sobre esse tema. O curioso é que um programa que vise a excelência em gestão pública, como o GESPÚBLICA seja tão pouco utilizado ou conhecido pelas instituições de educação, como a UFSC. A sugestão para trabalhos futuros vai nesse sentido. Procurar conhecer os motivos que levam uma IPES a não utilizar programas que visem excelência em gestão, como o GESPÚBLICA ou os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Nesse sentido, a sugestão que se propõe é a de desenvolver uma pesquisa nessa área ou mesmo negociar junto ao departamento de ciências da administração a possibilidade de implantação do GESPÚBLICA, tornando-se pioneiro na UFSC e talvez no Brasil, no âmbito das IPES.

Para finalizar esse trabalho, levanta-se algumas indagações e inquietações a respeito do futuro não só da EaD e sua gestão, mas também da educação como um todo e que poderão servir como novas questões norteadoras para o desenvolvimento de pesquisas científicas:

- Como é possível tornar realidade a excelência em gestão na educação?
- Como será lidar com a educação nas novas gerações que já nasceram conectadas?
- Quais serão os novos paradigmas na educação? E o paradigma fordista, como fica?

- O Governo continuará sendo o responsável pelas políticas públicas da educação superior? E a iniciativa privada, onde entra nessa história?
- Como serão as escolas no futuro?! Quais serão suas responsabilidades e desafios?



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, K.M. “Educação a distância no Brasil: A busca de identidade” In: PRETI, O. (Org.), **Educação a distância: Inícios e indícios de um percurso**. NEAD/IE – UFMT. Cuiabá: UFMT, 1996, p. 57-74.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.
- ARETIO, L. G. Para uma definição de educação a distância. In: **Tecnologia Educacional**. RJ, v. 16, n. 78/79, p. 55-61, set./dez, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Actas y Congressos**. El material impreso em la ensenanza a distancia. UNED, 1997.
- \_\_\_\_\_. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica**. 2ª. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2002.
- BARBERÁ, E. ROMISZOWSKI, A. SANGRÀ, A. SIMONSON, M. **Educación aberta y a distancia**. Barcelona: Editorial UOC, 2006.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. Ed. Editora da UFSC, 2008.
- BARCIA, R. M. et al. Pós-Graduação a Distância: a construção de um modelo brasileiro. Estudos: **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. Brasília: ano 16, n. 23, nov., 1998. Pg. 51-70
- BEHAR, P. A. **Modelos pedagógicos em educação à distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 4ª. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino**. Disponível em: <[www.institutoinovacao.com.br/download/artigo\\_Capital\\_Intelectual](http://www.institutoinovacao.com.br/download/artigo_Capital_Intelectual)> Acesso em: 28 Jul 2010.
- BIO, S.R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BORGES, Liliam F. P. **Democracia e educação**: uma análise da crítica às políticas educacionais no Brasil. (1995 – 2002). Tese de doutorado defendida no Programa de Pós graduação em Educação na Universidade Federal de São Carlos. 2006.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, de 20/12/1996. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INEP. **Lei 10.172, de 09/01/2002**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto no. 5622, de 19 de Dezembro de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília: 20 de Dezembro de 2005. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Referenciais de qualidade para a educação superior a distância**. Brasília: MEC/SEED, 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 12/12/2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INEP. **Lei 10.861, de 14/04/2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto no. 5800, de 08 de Junho de 2006**. Diário Oficial da União, Brasília: 08 de Junho de 2006. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto no. 5773, de 09 de Maio de 2006**. Diário Oficial da União, Brasília: 09 de Maio de 2006. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto no. 6303, de 12 de Dezembro de 2007**. Diário Oficial da União, Brasília: 12 de Dezembro de 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INEP. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, SINAES. Comissão Nacional de

Avaliação da Educação Superior, CONAES. **Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Brasília. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), 2004. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso em 05 de Abril de 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Indicadores de qualidade para cursos a distância**. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/seed>. Acesso em 05 de Setembro de 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Portaria 301 de 7/04/1998**. Dispõe sobre a necessidade de normatizar os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/port301.doc>. Acesso em 03 de março de 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Portaria 4059 de 10/12/2004**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs\\_portaria4059.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf). Acesso em 03 de março de 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Portaria Normativa nº. 02 de 10/01/2007**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/portaria\\_n\\_2-07\\_polo.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/portaria_n_2-07_polo.pdf) Acesso em 03 de março de 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A SUPERIOR. **Portaria Normativa nº. 40 de 12/12/2007**. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port40.pdf>. Acesso em 03 de março de 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB . Disponível em: <http://www.uab.mec.gov.br>. Acesso em 05 de março de 2011.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto no. 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/SEED/arquivos/pdf/dec\\_5622.pdf](http://portal.mec.gov.br/SEED/arquivos/pdf/dec_5622.pdf)>. Acesso de 03 de agosto de 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria MEC nº 873 de 07 de abril de 2006**. Trata da autorização, em caráter experimental, da oferta de cursos superiores a distância nas Instituições Federais de Ensino Superior, no âmbito dos programas de indução da oferta pública de cursos superiores a distância fomentados pelo MEC. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/portaria873.pdf>>. Acesso em 03/08/10.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Brasília: MEC, 2006.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1978.

CARDOSO, F. **Gestores de e-learning**: saber planejar, monitorar e implantar o e-learning para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

CERTO, S; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books. 1993.

CHAVES, E.O.C. Tecnologias na educação, ensino a distância e aprendizagem mediada pela tecnologia: conceituação básica. **Revista da Educação**. Programa de pós-graduação em Educação da Pontífice Universidade Católica de Campinas. São Paulo: Campinas: 1999.

CHURCHILL JR.,G.A. **Marketing research**: methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.

COSTA, Rosa M.E.M., XEXÉO, Geraldo B. **A Internet nas escolas**: uma proposta de ação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 7, 1996, Anais do evento, p. 105-117.

COMEXITO. **Curso Online de MASP**: Método de Análise e Solução de Problemas & PDCA. Disponível em: <[www.comexito.com.br](http://www.comexito.com.br)> Acessado em 12.01.2012.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DUARTE, Eliane C. de V. G. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. 2007. 119 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará, Curitiba, 2007.

DEWEY, J. **Democracia e educação**. São Paulo: Nacional, 1959.

ÉBOLI, M. P.(Coord.) et al. **Pesquisa nacional práticas e resultados da educação corporativa**. São Paulo: FEA-USP, 2009.

FOWLER, E.D; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. O. Análise exploratória do programa de gestão da qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Revista Gestão da Produção**. São Carlos, v.18, n. 4, p.837-852, 2011.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância: um manual para decisores**. The Commonwealth of Learning – COL. Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em: <<http://www.col.org/>> Acesso em: 10/01/2011.

FREIRE, P. **Conscientização, teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**, 3ª. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições**. 2010 149f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

FREITAS, Luis Felipe Camêlo de. **O ecossistema da pesquisa sobre a educação online: análise da produção discente dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* – 1987 a 2009**. 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Petrópolis – Faculdade de Educação. Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação. Mestrado em Educação.

GARBIN, T.R.; DAINESE, C.A. **Complexidade da Gestão em EaD**. In: 16º. CIAED Congresso Internacional ABED de Educação a Distância. Ouro Preto: ABED/FGV, 2010

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57-83, mar/abr.1995.

GUTIERREZ, F. e PRIETO, D. **A Mediação Pedagógica.** Campinas: Papyrus, 1994.

GUEDES, V. e BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica . **In Proceedings CINFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação VI**, Salvador – Bahia, 2005.

HAYASHI, C.R.M. **Presença da educação brasileira na base de dados Francis:** uma abordagem bibliométrica, 2004. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.

HOLMBERG, B. **Growth and structure of distance education.** London: Croom Helm, 1986.

IAHN, L.F. “Concepções e políticas em educação a distância”. In: POLAK, Y.N.S. **A construção do percurso em educação a distância:** formação de tutores. Curitiba: editora própria, 2003.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC – Total Quality Control:** estratégia e administração da qualidade. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

JACOBSON, L.V. **A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador:** considerando o estilo de aprendizagem do aluno de graduação. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2003.

KEEGAN, D. **Foundations of Distance Education.** London: Routledge, 1996.

KNOWLES, M. **The adult learner:** a neglected species. Houston: Grid, 1973.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LANDIM, Cláudia Maria das M.P.F. **Educação à Distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LÈVY, P. **O que é virtual?**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

LINN, Marcia C. **Cognition and distance learning**. In: Journal of the American Society for Information Science, v. 47, n.11, p. 826-842, Novembro de 1996.

LITTO, F.M.; FORMIGA, M.(Orgs). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel ; POLAK, Y. N. S. . **Avaliação do aprendiz em educação a distância**. In: Frederic Michael Litto; Manuel Marcos Formiga. (Org.). Educação a Distância: o estado da arte. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008, v. , p. 153-160.

LITWIN, E. (Org.). **Educação a distância**: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001.

MAIA, M. C. **O uso da tecnologia de informação para a Educação a Distância no Ensino Superior**. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

MALANCHEN, Júlia. Políticas de educação a distância: democratização ou canto da sereia?. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n.26, p.209 –216, jun. 2007 - ISSN: 1676-2584

MALHOTRA, N.K.. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASETTO, M.T. **Cultura educacional e gestão em mudança**. In: VIEIRA, A.T.; ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO,M. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003, p.69-83.

MARTINS, Onilza Borges e Polak, Ymiraci N. de Souza. **Gestão: Relações de Poder e suas Formas**. In: MARTINS, Onilza Borges e Polak, Ymiraci N. de Souza (org.). Planejamento e Gestão em Educação a Distância. Unirede, 2001.

MILL, D., BRITO, N.D., SILVA, A.R. e ALMEIDA, L.F. **Gestão da educação a distância (EaD)**: noções sobre planejamento, organização,

direção e controle da EaD. Disponível em: <[www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)> (2009). Acesso em 01 de março de 2011.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment: um imperativo**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINTZBERT, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MILLER, D. Environmental Fit and Internal Fit. **Organization Science**, vol.3, nº 2, May, 1992.

MOORE, Michael G., KEARSLEY, Greg (tradução Roberto Galman). **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2007.

MORAN, J.M. Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba, PUC-PR. Vol. 4, n. 12. pág.13-21, Maio-Agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/espacos.htm>>. Acesso em 12/12/2010.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Ed.Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, Ivônio Barros; "**Noções de Educação a Distância**", Revista de Educação a Distância, nº. 7-8, 1996, INED/IBASE.

ORIBE, Claudemir. Os 70 Anos do Ciclo PDCA. **Revista Banas Qualidade**. N. 209. Ano XVII. Outubro/2009. Pag. 20-25

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento/ Andressa Sasaki Vasques Pacheco**. – Florianópolis: UFSC, 2010. 298f.

PENTERICH, Eduardo. **Competências organizacionais para oferta de educação a distância no ensino superior: um estudo descritivo-**

exploratório de IES brasileiras credenciadas pelo MEC. São Paulo: USP, 2009. 260f.

PERRATON, H. **Alternative route to formal education: distance teaching for school equivalency**. Baltimore: John Hopkins University, 1985.

PIAGET, J. **Fazer e compreender**. São Paulo: Melhoramentos/Edusp, 1978.

PINTO, Andréa Schoch Marques. **Expertise em Tutoria: melhores práticas**. UNINTER Grupo Educacional. Curso de Especialização Tutoria em EaD. Curitiba: 2008. Material Didático. 35p. pdf.

POLAK, Y. N. S. (Org.); IAHN, L. F. (Org.); DUARTE, E. G. (Org.); CALEFFE, L. G. (Org.); BENTES, R. F. (Org.). **A Construção do Percurso em Educação a Distância**. Curitiba: Editora do Autor, 2002. 175 p.

PETERS, O. **A educação a distância em transição: tendências e desafios**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2004.

PRETI, O. (Org.), **Educação a distância: Inícios e indícios de um percurso**. NEAD/IE – UFMT. Cuiabá: UFMT, 1996.

\_\_\_\_\_. **O sistema de orientação acadêmica no curso de pedagogia a distância da Universidade Federal de Mato Grosso**. Projeto “Lês susthèmes d’appui à l’étudiant dans Le domaine de lá Formation à Distance: Le tutorat” do Programa CAERENAD – Télé-université Du Québec. Canadá, Agosto 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação a Distância: ressignificando práticas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre – Bookman, 2002.

RICHARDSON, *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo:Atlas, 1989.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. **Gestão de EaD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEAD’s para a escolha de modelos adequados**. **RENOTE: Revista Novas Tecnologias na Educação**. V.5 Nº1, Julho, 2007. CINTED. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ROSENBERG, Marc J. **E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital**. São Paulo: Makron Books, 2002.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

SAES, Décio. **República do capital: capitalismo e processo político no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2001.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 36ª ed. Revista. Campinas – SP: Autores Associados, 2003 (Coleção Polêmicas de Nosso tempo).

SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Laurence Samuel; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

SHEWHART, Walter A. **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**. Washington: Department of Agriculture, 1939.

SILVA, E.R.G. *et al.* Gestão de pólo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. **RENOTE – Revista Novas Tecnologias na Educação**, Vol. 8, n. 3, Dezembro, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/18086>>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2011.

SPANHOL, F.J.. **Critérios de avaliação institucional para pólos de educação a distância**. Florianópolis, SC, 2007. 149 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SOUZA, D. S. **Desafios da Gestão de Sistemas de EaD**, In: Anais do X Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. Curitiba, Brasil, 1999.

STRUCHINER, M.; Rezende, F.; Ricciardi, R.M.V.; Carvalho, M.A.P. de. **Elementos Fundamentais de Ambientes construtivistas de aprendizagem a distância**. Tecnologia Educacional, v. 26, n. 142, p.3-10, 1998.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAROUCO, L. **Aprendendo online: o que há de novo no papel do aluno**. Disponível em:

[http://www.pgie.ufrgs.br/alunos\\_espie/espie/silviab/public\\_html/espieufrgs/espie00004/papelaluno.html](http://www.pgie.ufrgs.br/alunos_espie/espie/silviab/public_html/espieufrgs/espie00004/papelaluno.html)>. Acessado em 06 de Março de 2011.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, C. N. de. A Modernidade democrática da esquerda: adeus à revolução. In: **Crítica Marxista**, v.1, n.1, 1994. p. 27-37.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TORRES, P; VIANNEY, J. **Os paradoxos do ensino superior a distância no Brasil**. Tubarão, Santa Catarina: Editora Unisul, 2003.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações políticas educacionais**. Florianópolis: Imprensa Universitária: UFSC, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>>. Acesso em 04.03.2012.

VIANNEY, J. A ameaça de um modelo único para a EaD no Brasil. **Colabor@ - Revista Digital da CVA-Ricesu**. vol. 5, n.17, julho de 2008. Disponível em [http://www.ricesu.com.br/colabora/n17/artigos/n\\_17/id02c.htm](http://www.ricesu.com.br/colabora/n17/artigos/n_17/id02c.htm)>. Acessado em 12 de Agosto de 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VISSER, Jan. **Learning without frontiers: Elements for a Vision of Where the World of Learning is Going**. In: World ICDE Conference, 18th proceedings, Pennsylvania: Penn State University, 1997.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.



**ANEXO**

## ANEXO A: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA E QUESTIONÁRIO

**a)Objetivo do trabalho:** analisar, quais são os principais desafios na gestão de cursos de graduação em Administração à distância em uma instituição pública brasileira, na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade de ensino.

**b)Explicação e objetivos da entrevista:** identificar, na percepção dos atores IES/IPES e coordenadores de curso, quais são os principais desafios na gestão de cursos na modalidade EaD.

**c)Explicação e objetivos do questionário:** identificar, na percepção de todos os atores: alunos, professores, tutores (presenciais e à distância), Governo, IES, pólos de apoio presencial, coordenadores de curso e equipe de suporte (TIC, apoio técnico-administrativo e secretaria) quais são os principais desafios na gestão de cursos na modalidade EaD.

**d)Etapas da pesquisa:** contextualização da EaD na educação superior brasileira; identificação dos atores envolvidos no sistema EaD; análise do marco legal e da literatura sobre o tema gestão de cursos em EaD; questionário com todos os atores que atuam no modelo de pólo de apoio presencial; entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de curso, os representantes de as IES e o Governo e análise do conteúdo das mesmas; estudo de caso na IES/IPES com base na análise de conteúdo das entrevistas e na documentação fornecida pelas mesmas.

### **Roteiro de entrevista semi-estruturada para a UFSC e coordenadores de cursos:**

Existe uma estrutura formal de EaD na IES? Como funciona?

(Organograma).

Quais são os atores envolvidos nessa estrutura de EaD na IES? (descrever todos os componentes da estrutura de EaD da IES)

A IES conhece o documento do MEC “Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a distância – REFEaD” e o utiliza para balizar a gestão de seus cursos na modalidade EaD?. Por que?

Nos cursos EaD da IES, há preponderância da avaliação presencial dos estudantes em relação às avaliações feitas a distância? Por que?

Em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como está a explicitação de critérios para o credenciamento dos pólos descentralizados de atendimento ao estudante? (solicitar cópia do PDI)

A IES dispõe de mecanismos para coibir abusos, como a oferta excessiva do número de vagas na educação superior? Quais são eles?

Nos cursos de EaD, existe previsão do atendimento de pessoas com deficiência?

Quais são as principais dificuldades na operacionalização e gestão de cursos EaD? E como funciona a relação entre os órgãos envolvidos na UAB (UFSC, Governo, Pólos/Municípios etc)?.

A UFSC/CAD utiliza ou conhece o GESPÚBLICA?

. O que o(a) Sr(a) pensa a respeito do presente e do futuro da Educação a Distância na UFSC?! Quais seus limites e potencialidades?

### **Questionário aplicado a todos os atores**

Por favor, assinale a categoria a qual você pertence:

- aluno    professor    tutor presencial    tutor à distância  
Governo/MEC    representante da IES/IPES    coordenador de pólo de apoio presencial    coordenador de curso    suporte de TIC  
apoio técnico-administrativo    secretaria do curso  
outro. Qual? \_\_\_\_\_

Idade:

- até 20 anos    de 21-25    de 26-30    de 31-35  
36 anos ou mais

Escolaridade atual:  Completo     Cursando

- Ensino médio    Ensino superior  
Especialização    Mestrado    Doutorado

Sexo:

- Masculino    Feminino

Estado civil

- Solteiro    Casado/União estável    Divorciado    Viúvo  
Outro

Há quanto tempo você atua (trabalha ou estuda) com EaD?

- até 1 ano    de 1-3 anos    de 4-6 anos    de 7-9 anos  
10 anos ou mais

Classifique na primeira coluna à esquerda(No.), por ordem de relevância e de acordo com sua percepção, os desafios listados a seguir que mais influenciam positivamente a gestão de cursos na modalidade EaD (de 01 – mais relevante até 11 – menos relevante):

Nº.	DESAFIOS NA GESTÃO	TEMAS RELACIONADOS AOS DESAFIOS NA GESTÃO
	Gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho	Planejamento da Auto-avaliação Institucional para EaD, sistemas de avaliação, recursos tecnológicos ligados à avaliação, produção científica, titulação dos docentes, coordenador da IES e tutores, mecanismos de compartilhamento de resultados, análise e coleta de dados, comissão e comitês próprios de avaliação, políticas institucionais para avaliação da EaD, ENADE, aproximação com o mercado de trabalho, relação custo-benefício do curso oferecido.
	Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EaD	Sistema de produção, distribuição e controle de material didático, equipes multidisciplinares, suporte técnico, recursos de tecnologia, softwares específicos, profissionais especializados (designers, ilustradores, diagramadores, revisores, desenhistas gráficos) professores conteudistas, políticas de direito autoral e propriedade intelectual sobre as obras produzidas, convênios e parcerias, custos, guia geral do estudante, guia de conteúdos, pré-teste, mecanismos de auto-avaliação dos estudantes nos matérias didáticos, materiais que propiciam abordagem interdisciplinar e contextualizada de conteúdos
	Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EaD	Missão institucional para EaD, Planejamento de Programas, Projetos e Cursos a distância, Organograma funcional, Plano de gestão para EaD, Unidade responsável para a gestão da EaD, Gestores de áreas, comitês estratégicos, conselhos e colegiados de cursos, articulação política, visão estratégica do negócio e análise da concorrência, legislação sobre EaD, capacidade de produzir memória, documentos, normas, projetos e incorporá-los na missão, visão e valores organizacionais, PDI, Projeto Político Pedagógico, Regimento e Comunicação Institucional, recursos financeiros e capacidade administrativa e de infraestrutura, organograma institucional para EAD, gestão da mudança organizacional, cultura organizacional
	Gestão da tecnologia	Sistemas integrados, de segurança e de gestão

	da informação	acadêmica, redes de telecomunicação, softwares, hardwares, recursos audiovisuais, suporte multimídia, Ambientes virtuais de aprendizagem – AVA, profissionais especializados, recursos audiovisuais, de multimídia e infraestrutura física de TIC's, laboratórios especializados com recursos de TIC's
	Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional	Avaliações institucionais positivas em exames nacionais, cursos presenciais com boa avaliação, experiência em EaD, profissionais especializados em comunicação e marketing, corpo diretivo qualificado e experiente, políticas de comunicação, recursos de TIC's, campanhas de marketing para a sede da organização e para os pólos parceiros, relacionamento com os demais atores.
	Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EaD, cursos e programas com aplicabilidade	Projetos pedagógicos inovadores, matrizes curriculares flexíveis, novos processos administrativos (formas de ingresso e vestibular), capacidade de comunicação e articulação com as demais áreas da IES, inclusive as estratégicas, pesquisas de mercado, cursos e programas com aplicabilidade, sistemas de planejamento, distribuição e controle da produção de materiais didáticos, organização didático-pedagógica dos cursos (contexto, objetivos, perfil de egressos, número de vagas, conteúdos curriculares, metodologia, compatibilidade entre recursos de TIC's, formação inicial em EaD, atualização de ementas e bibliografias), avaliação de discentes, evasão escolar, literatura básica e complementar disponível nos pólos de apoio presencial
	Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares	Política de contratação e de recursos humanos, plano de cargos, salários e carreira, articulação entre gestores de áreas, gestores multiplicadores, equipes multidisciplinares, docentes, coordenador de EaD na IES, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados para a gestão da EaD, capacidade de articulação com instâncias superiores, programas de formação continuada, regimes de trabalho, sistemas de avaliação e

		indicadores de desempenho, representação discente, tutores e docentes, núcleo de apoio didático aos docentes, composição do colegiado do curso, titulação, qualificação acadêmica e experiência em EaD de tutores, coordenador de pólo, de curso e docentes, atendimento presencial e a distância, relação tutores/aluno (atividades presenciais e a distância), gestão do conhecimento e produção intelectual, gestão por competências, resistência às mudanças e cultura da negação
	Gestão da infraestrutura e de serviços (descentralizados ou não)	Instalações administrativas: salas de aula, gabinete de trabalho dos professores, sala de tutores, espaços de convivência, laboratórios, bibliotecas, limpeza e conservação, manutenção, softwares para gerenciamento de espaços, parcerias para infraestrutura descentralizada, atendimento à legislação, plano de expansão e atualização de equipamentos, acessibilidade
	Gestão da logística de atendimento do aluno de EaD	Instalações administrativas, infraestrutura de serviços, secretaria, pessoal administrativo, suporte técnico de TIC's, sistema de controle e distribuição de material, relacionamento com os pólos e outras IES parceiras, SGI de controles acadêmicos, terceirização
	Gestão das parcerias (MEC, pólos, secretarias)	Convênios, contratos, IES parcerias, pólos conveniados, profissionais especializados, infraestrutura descentralizada, relacionamento e articulação com MEC, gestão dos pólos e abrangência geográfica, estudos de viabilidade para implantação de pólos de apoio presencial
	Gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social	Apoio político da alta direção, programas de formação e capacitação continuada para toda a equipe (tutores, docentes, corpo técnico-administrativo), recursos de TIC's e de infraestrutura adequados e pessoal capacitado para operá-los, sistemas de avaliação, gestores multiplicadores, qualificação acadêmica, corpo técnico capacitado para gestão de bibliotecas nos pólos e produção de material didático

Adaptado de Penterich (2009), Referenciais de Qualidade para a EaD (BRASIL, 2007), Instrumentos de Credenciamento Institucional para a modalidade EaD e de Oferta de Cursos em EaD (BRASIL, 2008)

Após a enumeração por ordem de relevância, os cinco (05) desafios considerados mais importantes na visão de cada ator serão desdobrados, tendo por base os instrumentos de Credenciamento para EaD, Oferta de cursos EaD e o REFEaD, para serem respondidos por cada pessoa. Ou seja: cada ator responderá, entre a questão 12 e 22, apenas as cinco primeiras que considerou mais relevantes no item anterior.

Em relação ao Desafio “Gestão da avaliação institucional para EaD e aproximação com o mercado de trabalho”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos à distância (assinale quantos quiser):

- Sistemas de avaliação e planejamento da auto-avaliação institucional
- mecanismos de compartilhamento de resultados
- recursos tecnológicos ligados à avaliação
- análise e coleta de dados para avaliação
- produção científica e titulação dos docentes, tutores e coordenadores
- comissão e comitês próprios de avaliação (CPA)
- políticas institucionais para avaliação da EaD
- avaliações nacionais/ENADE
- aproximação com o mercado de trabalho
- relação custo-benefício do cursos oferecido
- empregabilidade
- Outros. Qual(is)\_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EaD”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- sistemas de produção, distribuição e controle de material didático
- gerir equipes multidisciplinares
- desenvolver o guia geral do estudante e guia de conteúdos
- custos
- professores conteudistas
- políticas de direito autoral e propriedade intelectual das obras produzidas
- suporte técnico
- recursos de TIC's
- programas (softwares) específicos
- profissionais especializados (designers, ilustradores, revisores, diagramadores)
- convênios e parcerias
- qualidade do material, inclusive com pré-teste do mesmo
- materiais com abordagem interdisciplinar e contextualizada do conteúdo
- mecanismos de auto-avaliação dos estudantes nos materiais didáticos

( ) Outro(s)? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EaD”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- ( ) missão institucional para EaD, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político Pedagógico, planejamento de programas, projetos e cursos a distância
- ( ) Plano de gestão para EaD, inclusive com criação de unidade responsável
- ( ) articulação política
- ( ) custos com implantação e manutenção da EaD
- ( ) legislação sobre EaD
- ( ) capacidade de produzir memória, documentos, normas, projetos e incorporá-los na missão, visão e valores organizacionais
- ( ) comitês estratégicos (CPA), conselhos e colegiados de cursos
- ( ) visão estratégica e sistêmica do negócio e análise da concorrência
- ( ) capacidade financeira, administrativa e de infraestrutura
- ( ) organograma institucional para EaD
- ( ) convênios e parcerias
- ( ) gestão da mudança organizacional
- ( ) integração de tecnologia, pessoas e processos
- ( ) recursos financeiros e capacidade administrativa e de infraestrutura para EaD
- ( ) cultura organizacional
- ( ) Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão da Tecnologia da Informação e Telecomunicações – TIC’s”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- ( ) integração de sistemas e recursos de TIC
- ( ) custos com implantação e manutenção infraestrutura física de TIC’s
- ( ) redes de telecomunicação
- ( ) capacidade de armazenar memória, documentos, normas, projetos e incorporá-los na missão, visão e valores organizacionais
- ( ) softwares, hardwares, recursos audiovisuais, suporte multimídia
- ( ) AVA – ambientes virtuais de aprendizagem
- ( ) sistemas de segurança e proteção
- ( ) organograma institucional para EaD que contemple área de TIC
- ( ) convênios e parcerias
- ( ) profissionais especializados em TIC’s
- ( ) laboratórios especializados com recursos de TIC’s
- ( ) Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- Avaliações institucionais positivas em exames nacionais (ENADE, por exemplo)
- cursos presenciais com boa avaliação
- experiência da IES em EaD
- gestão do relacionamento e atendimento ao aluno a distância
- corpo diretivo qualificado e experiente
- políticas de comunicação institucional
- relacionamento com os demais atores do sistema EaD
- campanhas de marketing para a sede da organização e para os pólos parceiros
- recursos de TIC’s
- convênios e parcerias
- pesquisas de mercado
- gestão da marca/nome da IES
- profissionais especializados em comunicação e marketing
- captação e retenção de alunos e políticas de financiamento estudantil
- lidar com as diferenças regionais e expectativas dos alunos
- Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EaD, cursos e programas com aplicabilidade”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- Projetos pedagógicos inovadores
- matrizes curriculares flexíveis
- novos processos administrativos (formas de ingresso e vestibular, por exemplo)
- capacidade de comunicação e articulação com as demais áreas da IES
- pesquisas de mercado
- relacionamento com os demais atores do sistema EaD
- planejamento de cursos e programas com aplicabilidade no mercado
- disponibilidade de recursos de TIC’s
- convênios e parcerias
- gestão do conhecimento
- sistemas de planejamento e controle da produção de materiais didáticos
- organização didático-pedagógica dos cursos (contexto, objetivos, perfil dos egressos, número de vagas, conteúdos curriculares, metodologia, compatibilidade entre os recursos de TIC’s, formação inicial em EaD, ementa do curso atualizada)
- avaliação de alunos

- integração entre EaD e ensino presencial
- gestão da evasão escolar
- literatura básica e complementar disponível nos pólos
- Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- política de contratação e de recursos humanos
- plano de cargos, salários e carreira
- ausência de critérios para remuneração de tutores e indefinição de atribuições
- capacidade de articulação entre gestores de áreas e com instâncias superiores
- programas de formação continuada para docentes, tutores e técnicos
- sistemas de avaliação e indicadores de desempenho
- relacionamento e integração entre tutores, docentes e corpo técnico
- regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores
- núcleo de apoio aos docentes
- representação discente, docente e tutores nos colegiados de curso
- experiência em EaD (docentes, tutores, coordenador de pólo e de curso, IES)
- planejamento de cursos e programas com aplicabilidade no mercado
- equipes multidisciplinares: docentes, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados
- convênios e parcerias
- atendimento à legislação
- terceirização
- turn-over (rotatividade)
- gestão do conhecimento e produção intelectual
- relação tutores/aluno para atividades presenciais e a distância
- Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão da infraestrutura e serviços (descentralizados ou não)”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- secretaria do curso
- materiais disponibilizados pelo curso
- salas de aula
- gabinete de trabalho dos professores
- sala dos tutores e de reuniões
- bibliotecas
- laboratórios
- ambientes de convivência

- limpeza e conservação
- manutenção
- instalações físicas em geral
- acessibilidade
- atendimento a legislação
- plano de expansão e atualização de equipamentos e instalações físicas
- serviços de apoio
- Outros? Qual(is)\_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão da logística de atendimento aos alunos”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- secretaria do curso
- pessoal administrativo
- suporte técnico de TIC’s
- sistema de controle e distribuição de material
- capacidade de articulação com instâncias superiores
- relacionamento com os pólos e outras IES parceiras
- lidar com imprevistos logísticos (atrasos na entrega de materiais, por exemplo)
- atendimento à legislação
- sistema de gestão integrado (SGI) de controle dos cursos
- terceirização
- instalações administrativas e infraestrutura de serviços
- Outros? Qual(is)\_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão das parcerias (Governo, MEC, pólos, prefeituras)”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- gestão dos convênios e contratos
- gestão da infraestrutura descentralizada
- gestão do sistema de controle e distribuição de material
- gestão do processo decisório
- gestão dos pólos e abrangência geográfica
- sistema de gestão integrado – SGI de controles administrativos e acadêmicos
- relacionamento e integração com os pólos e outras IES parceiras
- capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- atendimento à legislação
- estudo de viabilidade para implantação de pólo de apoio presencial
- terceirização
- Outros? Qual(is)\_\_\_\_\_

Em relação ao Desafio “Gestão dos programas de capacitação e formação”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância (assinale quantos quiser):

- gestão dos convênios e contratos
- qualificação acadêmica de coordenadores, tutores e docentes
- apoio político da alta direção da IES
- programas de formação e capacitação continuada para toda a equipe
- recursos de TIC's e de infraestrutura adequados disponíveis
- sistemas de avaliação
- turnover (rotatividade) de atores do sistema (tutores, por exemplo)
- capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- atendimento à legislação
- terceirização
- gestão da memória organizacional
- formação e capacitação de profissionais especializados (gestão de bibliotecas e produção de material didático, por exemplo)
- Outros? Qual(is) \_\_\_\_\_

Na sua opinião, além dos itens listados, existem outros desafios na gestão de cursos a distância? Qual(is)?

Considerando o ciclo PDCA, você acredita que os maiores desafios na gestão de cursos estão relacionados à qual(is) processo?(s) (PDCA: Planejamento, Direção/Execução, Controle/Verificação e Ação/Correção)? Por que?

Na sua visão e, de acordo com o documento REFEaD do MEC, qual(is) item(s) mais impacta(m), a gestão de cursos a distância (enumerar por ordem de importância)?

- Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem
- Sistemas de Comunicação
- Material didático
- Avaliação
- Equipe multidisciplinar
- Infraestrutura de apoio
- Gestão Acadêmico-Administrativa
- Sustentabilidade financeira
- Outros. Quais \_\_\_\_\_

## ANEXO B – TERMINOLOGIA, VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EAD

### 1) - Terminologia em EaD

Quando se fala em terminologia de EaD, surge uma série de questionamentos e entendimentos que variam entre os autores. Formiga(2009), por exemplo, destaca que

a sociedade da informação e do conhecimento reflete-se na EaD pela apropriação célere dos conceitos e inovações, que moldam a mídia e se refletem na própria EaD”. O autor afirma que existe um “transbordamento lingüístico / terminológico permanente na linguagem própria à EaD, que é acentuado principalmente pelos avanços das TIC’s em vários Países que lideram as transformações das fronteiras do conhecimento, resultando em uma multiplicidade de novos termos para designar os fatos ou fenômenos.

Nessa modalidade, a única certeza é a permanente mudança, influenciada por diversos Países e pessoas que produzem conhecimento em ritmo exponencial. Formiga(2009) apresenta no quadro a seguir uma variação da terminologia da EaD ao longo dos anos.

Quadro 50 – Terminologia de EaD.

<b>Terminologia mais usual</b>	<b>Período aproximado de domínio</b>
Ensino por correspondência	Entre 1830 e 1930
Ensino a distância; educação a distância; educação permanente ou continuada	Décadas de 1930 e 1940
Teleducação (rádio, televisão em broadcasting)	Início da segunda metade do século XX
Educação aberta e a distância	Final de 1960 (ICDE, Open University)
Aprendizagem à distância; aberta	Décadas de 1970 e 1980
Aprendizagem por computador	Década de 1980
E-learning; aprendizagem virtual	Década de 1990
Aprendizagem Flexível	Anos 2000 e primeira década século XXI

Fonte: Litto e Formiga (2009)

Na mesma linha de raciocínio, mas sem definir período de domínio, Aretio(2002) destaca outras denominações e terminologias para o EaD. São elas:

Quadro 51 – Terminologia da EaD.

<b>Terminologia</b>	<b>Tradução livre</b>
<i>Fernunterricht</i>	Ensino à distância para não universitários
<i>Fernstudium</i>	ensino a distância para universitários
<i>angeleitete selbststudium</i>	autoestudo guiado ou supervisionado
<i>Zaochny</i>	educação a distância na visão russa, sem contato ocular
<i>study without leaving production</i>	estudar sem deixar de trabalhar, ideologia russa, teoria e prática
<i>guided didactic conversation</i>	conversação didática guiada, sem diálogo não há educação
<i>two-way communication in distance education</i>	comunicação bidirecional em EaD
<i>independent study</i>	comunicação bidirecional em EaD
<i>industrialized form of instruction</i>	estudos independentes
<i>external studies</i>	estudos externos, terminologia utilizada na Austrália para identificar a dualidade das instituições que ensinam das duas formas
<i>flexible learning</i>	flexível. Os estudantes aprendem quando, como, onde e o que quiserem
<i>Ensenanza semipresencial</i>	ensino semi-presencial, utilizado na Espanha e em vários outros Países
<i>Autoformación</i>	autoformação, o aluno é quem corre atrás do que estudar
<i>ensenanza o educacion distribuída</i>	educação distribuída, onde o material e o conteúdo viajam até o destinatário
<i>Teleformación</i>	teleformação, teleducação, teleaprendizado, com enfoque profissional, de reciclagem
<i>educacion virtual o formación em espacios virtuales</i>	educação virtual, online ou formação e relação entre atores em espaços virtuais

Fonte: Aretio(2002)

Para este estudo, será utilizada a terminologia amplamente aceita no Brasil para definição dessa modalidade, que é a Educação a Distância – EaD e o conceito definido pelo MEC(2005):

a educação a distância é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e

comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversas.

Ou seja: a EaD envolve separação física de aluno e professor, o fator tempo (síncrono ou assíncrono) e a utilização de recursos tecnológicos no processo ensino-aprendizagem.

Ainda discutindo terminologia, existe uma corrente de pensamento na literatura (CHAVES,1999; NISKIER, 1999, por exemplo) que tratam a EaD como uma tecnologia ou aprendizagem mediada pela tecnologia. Nesse sentido, o termo *e-learning* é algumas vezes usado para referenciar a EaD. Rosenberg (2002) corrobora e destaca esse termo como a “utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”. Na mesma linha, o *e-learning*, de acordo com Jacobsohn (2003), deve ser considerado como uma modalidade dentro da EaD. Para essa pesquisa, apesar da compreensão que o *e-learning* é uma modalidade dentro da EaD, não faremos distinção entre esse termo e a EaD.

## 2) - Vantagens e desvantagens da EaD

Como qualquer modalidade de ensino, a EaD também apresenta vantagens e desvantagens. De acordo com Moore e Kearsley (2007), algumas vantagens que justificam a opção pela EaD são:

- *acesso crescente a oportunidade de aprendizado e treinamento, garantindo o binômio interiorização e democratização do ensino;*
- *proporcionar oportunidades para atualizar aptidões, permitindo que as pessoas conquistem novas aptidões e trabalhem melhor sua empregabilidade;*
- *melhorar a redução de custos dos recursos educacionais, otimizando as ações, face escassez dos recursos financeiros para investimentos nesta área;*
- *apoiar a qualidade das estruturas educacionais existentes, proporcionando sinergia dessas estruturas com as novas demandas por educação;*
- *melhorar a capacitação do sistema educacional, investindo em tecnologia, estrutura e pessoas;*
- *nivelar desigualdades entre grupos etários, permitindo o desenvolvimento individual de acordo com a capacidade de cada um e diminuindo as barreiras físicas e geográficas;*

- *direcionar campanhas educacionais para públicos-alvo específicos*, com foco no resultado que se pretende atingir com determinado curso para aquele público;
- *proporcionar treinamento de emergência para grupos-alvo importantes*, quando a questão tempo (velocidade) é imprescindível no processo;
- *aumentar as aptidões para a educação em novas áreas de conhecimento*, abrindo novas possibilidades para quem deseja aumentar seu conhecimento e/ou se aperfeiçoar em determinada área;
- *oferecer uma combinação de educação com trabalho e vida familiar*, possibilitando a manutenção da equação trabalho-família equilibrada; e
- *comparar a qualidade dos cursos ofertados entre as instituições*, para fortalecer a competição saudável e o desenvolvimento da educação como um todo.

Gutierrez e Prieto (1994) complementam e estabelecem mais vantagens nessa modalidade: massividade espacial (possibilidade de atendimento independentemente das limitações geográficas), menor custo por estudante, população escolar diversificada, individualização da aprendizagem, quantidade sem diminuição da qualidade e autodisciplina de estudo.

Vianney (2008) observa algumas vantagens institucionais com a utilização da EaD: racionalização na oferta de disciplinas ou atividades de supervisão a distância, integração de turmas de diversos campi, eficiência na alocação de professores, unificação da produção e atualização de material didático e de atividades de avaliação, melhoria nos controles administrativos e estatísticos, otimização do uso e redução de custos de espaço físico.

Landim (1997) também destaca as seguintes vantagens desta modalidade de ensino: a abertura, a flexibilidade, a eficácia, a formação permanente e a economia. Preti (1996) acrescenta ainda a adaptação, uma vez que atende as características psicopedagógicas de alunos que são principalmente adultos.

Em suma, todos os autores citados convergem no sentido de que as vantagens da EaD são muito superiores às desvantagens da adoção dessa modalidade de ensino.

Diante do exposto, é possível inferir que a educação a distância permite novas oportunidades de aprendizado e compartilhamento de conhecimento para um grande número de pessoas. Além da

democratização do acesso, redução de custos, da promoção de um ensino inovador, de qualidade, com acompanhamento de pessoal especializado (tutores, por exemplo), a EaD incentiva a educação continuada, proporciona aprendizagem autônoma e ligada às experiências pessoais e maior controle para o aluno em relação à instituição de ensino, refletindo no que a instituição se propõe a ensinar e no modo como ensina. A EaD permite que o aluno seja o sujeito ativo desse processo, sendo responsável pela condução do ritmo de sua própria aprendizagem e de acordo com sua disponibilidade de tempo.

Moore e Kearsley (2007) reforçam o entendimento que na EaD o aluno é o sujeito de sua aprendizagem e afirmam que o momento atual é equivalente à revolução de Copérnico no passado, na medida em que se torna mais nítido que o foco é no aluno, passando a ser visto como o alvo principal dos esforços de EaD. Para estes autores, o ensino deixou de direcionar o aprendizado. Pelo contrário, agora ele responde ao aprendizado e o apóia.

Quanto às desvantagens, Gutierrez e Prieto (1994) apresentam como principais motivos para a não adoção da modalidade EaD, o ensino industrializado, institucionalizado, massificante, autoritário e consumista. Estes autores enfatizam que o ensino industrializado “leva consigo a mecanização, despersonalização, padronização e institucionalização...” e “...exige a divisão de trabalho, economias de escala, controle de qualidade, uniformidade de distribuição, avaliação objetiva e algumas outras características que são típicas da produção industrial”. A EaD, caso seja praticada dessa forma, de acordo com estes autores, estará fadada ao fracasso no longo prazo, pois além de contrária ao ato educativo, prejudica o trabalho do professor e provoca os ensinamentos consumista, autoritário e massificante que, no curto e médio prazos, até poderão satisfazer os interesses financeiros da instituição ofertante, mas no longo prazo contribuirão para a descrença nessa modalidade de ensino.

Da mesma opinião corroboram Moore e Kearsley (2007), quando destacam que o futuro do EaD é uma questão que merece atenção dos pesquisadores, pois o modelo atual, que gira em torno do paradigma fordista (fordismo, neofordismo e pós-fordismo), apesar de seu êxito no âmbito dos negócios empresariais, em função de ganhos de escala, eficiência em custos, produção e qualidade, parece estar rumando para o declínio, principalmente pela velocidade com que as mudanças ocorrem na sociedade atual, pela diminuição da demanda por instrução em massa produzida centralmente e pela fragmentação, personalização especializada e aumento da competição no mercado de EaD.

Nunes (1996) evidencia alguns problemas comuns que podem se entendidos como desvantagens da EaD. São eles:

- *organização de projetos-piloto sem a adequada preparação de seu seguimento*, com pouco ou nenhum planejamento, fazendo com que os resultados sejam desastrosos;
- *falta de critérios de avaliação dos programas e projetos*, tornando a avaliação algo muito difícil de ser realizada e impossibilitando a mensuração dos resultados;
- *inexistência de uma memória sistematizada dos programas desenvolvidos e das avaliações realizadas (quando essas existiram)*, inviabilizando a gestão do conhecimento organizacional e a melhoria contínua através dos erros e acertos;
- *descontinuidade dos programas sem qualquer prestação de contas à sociedade e mesmo aos Governos e às entidades financiadoras*, causando insatisfação na população atingida e descrédito nos programas de EaD ofertados;
- *inexistência de estruturas institucionalizadas para a gerência dos projetos e a prestação de contas de seus objetivos*, demonstrando pouca organização e estruturação das instituições para esta modalidade de ensino;
- *programas pouco vinculados às necessidades reais do País e organizados sem qualquer vinculação exata com programas de Governo*, gerando iniciativas isoladas e com baixa efetividade e atratividade;
- *permanência de uma visão administrativa e política que desconhece os potenciais e as exigências da Educação à Distância*, fazendo com que essa área sempre seja administrada por pessoal sem a necessária qualificação técnica e profissional, podendo ocasionar descrédito da população nesta modalidade e o conseqüente encerramento do programa;
- *pouca divulgação dos projetos, inexistência de canais de interferência social nos mesmos*, podendo inviabilizar a oferta contínua de cursos; e
- *organização de projetos-piloto somente com finalidade de testagem de metodologias*, podendo causar mais malefícios (principalmente pela possibilidade de descontinuidade dos projetos) do que benefícios aos futuros alunos que optaram por essa modalidade.

Complementando o que já foi exposto, como desvantagens da EaD também é possível mencionar a quebra do paradigma da tutela do professor presencial, o que pode gerar insegurança no aluno, a falta de capacitação das equipes de apoio, os elevados custos iniciais com infraestrutura física e tecnológica de apoio ao aluno, a má qualidade na preparação, confecção e distribuição de material, as dificuldades com o uso de novas tecnologias de informática e telecomunicações e a nova linguagem na relação professor/aluno, que passa a ser geralmente mediada pelo material distribuído e tem na figura do tutor um dos principais elo de ligação desse sistema.

### 3) Modelos de *Tutoria*

De acordo com Cardoso (2007), os resultados esperados quando optamos por um modelo de EaD apoiado por tutoria são: maior retenção do conteúdo, maior aprendizado, maior aplicação do conteúdo na instituição ou empresa, contextualização do conteúdo, aumento do envolvimento do aluno com o curso, possibilidade de envolvimento de lideranças, menor taxa de evasão e desistências e aumento da carga-horária do curso. Os responsáveis pela realização dessa atividade técnica de tutoria, de acordo com este autor, devem ser especialistas no conteúdo do curso, além de também atuarem como monitores na participação dos alunos.

Com relação a modelos de tutoria, para Cardoso (2007), todas as variações de metodologia em tutoria estão dentro de um dos modelos apresentados a seguir:

- *Modelo tira-dúvidas*: trata-se do modelo com menor nível de tutoria, garantindo uma demanda mínima de trabalho ao tutor. Exemplos: botão tira-dúvidas, FAQ, Fóruns assíncronos, com perguntas e respostas publicadas para consultas;
- *Modelo de atividade dissertativa sem discussão*: objetiva o desenvolvimento do conhecimento individual aplicado em atividades dissertativas. A atividade do tutor é sob demanda. São estudos de caso, propostas de aplicação da teoria na prática ou qualquer tipo de atividade dissertativa. O papel do tutor é técnico, devendo desempenhar atividades como resolver dúvidas, corrigir atividades, dar feedback e atribuir notas, além de alimentar o ambiente FAQ. Este modelo é utilizado predominantemente no ambiente corporativo das empresas e o tutor também atua sob demanda. Nesse modelo, a presença do monitor começa a ser necessária, uma vez que o

aluno pode assistir às aulas e não participar de alguma atividade dissertativa. As atividades devem ser propostas com muita objetividade e clareza;

- *Modelo de atividade dissertativa com discussão*: o grande objetivo é o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem colaborativa. É o modelo mais usado nos cursos acadêmicos. Este é o único modelo em que a atividade de tutoria não é sob demanda. O tutor terá de entrar na sala de aula periodicamente. Quanto à didática, este modelo possibilita a criação de inúmeras possibilidades de aplicação e contextualização do conteúdo, promove a troca de conhecimentos e experiências, estimula a participação e o relacionamento entre os alunos, o que resulta no aprendizado colaborativo e compartilhado. O monitor também tem muito mais trabalho, dentre eles: motivação dos alunos, promoção da troca de experiências, além de acompanhar a frequência de acessos.

Belloni (2006) diverge de Cardoso (2007) em nomenclatura e quantidade e destaca que os modelos de tutoria são basicamente quatro: *fordista*, *auto-didatista*, *mediador* e *conversação dialógica*. No modelo *fordista*, o papel do tutor é burocrático e quase simbólico em relação ao apoio a aprendizagem, pois suas atividades se resumem ao acompanhamento e verificação de dúvidas com relação ao material didático, da conclusão das atividades e da compreensão dos objetivos dos cursos pelos alunos. No modelo *auto-didatista*, o tutor atua como facilitador do processo de aprendizagem, incentivando o autodidatismo e indicando leituras relacionadas ao curso, além de disponibilizar os materiais para as atividades. Em relação ao modelo *mediador*, o tutor é co-responsável pela formação do aluno, participando ativamente do desenvolvimento do curso, na análise do material didático e na elaboração de instrumentos de avaliação dos alunos, além de receber formação e capacitação para tal. Por último, no modelo de *conversação dialógica*, o tutor exerce o papel de maneira mais humanizada e voltada ao diálogo e à mediação, considerando o processo formativo e autônomo dos alunos, que são os responsáveis pela condução de sua própria aprendizagem.

### 3.1) Tutoria e Avaliação

Outro assunto importante e que permeia as atividades do tutor é a avaliação. Trata-se de uma das atividades mais antigas e comuns do ser

humano. Na educação, a avaliação precisa estar a serviço do processo de aprendizagem e alinhada com seus objetivos finais. Para Rosini (2007) citado em Litto e Formiga (2009), duas dimensões devem ser contempladas em uma proposta de avaliação de EaD: a que diz respeito ao aluno e a que se refere ao curso como um todo, incluindo os profissionais que nele atuam.

A avaliação tem que ser muito próxima das práticas sociais de referência e deve contar com os elementos capazes de dar ao sujeito avaliado a chance de avaliar seu desempenho, sem preconceitos, sem ser submetido à pressão social, sem ser vítima dos desvios que podem manifestar-se em relação a essa tarefa. É sua função contribuir para que o sujeito avaliado assuma poder sobre si mesmo, tenha consciência do que já é capaz e no que deve melhorar. Em educação, a avaliação só interessa se conseguir estabelecer o elo entre o ensino e a aprendizagem.

A avaliação na modalidade de ensino a distância ocorre através de um processo combinado com a ação de todos os elementos integrantes (professor, tutor, material didático e aluno) aliados ao uso da tecnologia. Assim, a avaliação pode ser entendida como um processo que permite a coleta e a análise da informação relevante para apoiar juízos de valor sobre o objeto avaliado. Elas serão utilizadas para redirecionar as situações que puderem ser melhoradas e para uma posterior tomada de decisão sobre qualificação e certificação.

Bentes citado em Litto e Formiga (2009) cita que a avaliação é a reflexão transformada em ação, pois subsidia decisões a respeito da aprendizagem dos educandos e educadores, visando garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. E para auxiliar essa questão, é imprescindível a adoção de um sistema ou ambiente (AVA) onde as informações possam ser tratadas e armazenadas.

Para Bentes citado em Litto e Formiga (2009), além das atividades registradas nos AVA's (que serão detalhados adiante), devem ser consideradas as demais ações do tutor que contribuem em seu processo avaliativo, tais como: familiaridade com as TIC's utilizadas e seu domínio, utilização da tecnologia em benefício de sua atuação como mediador, responsabilidade diante dos programas e cronogramas, domínio do conteúdo do curso e orientação e acompanhamento aos alunos. Este autor ainda destaca a importância da avaliação para o tutor e divide-as em quatro tipos: auto-avaliação, avaliação do tutor pelo aluno, avaliação do tutor pela instituição e avaliação do tutor pelo professor especialista. A finalidade é buscar alternativas para que o tutor possa melhorar suas atividades e práticas profissionais.

De acordo com Iahn (2003) citado em Litto e Formiga (2009), quando se fala em avaliação em EaD, sempre o enfoque é dado na avaliação do aluno ou na avaliação do curso. A avaliação do tutor é deixada em segundo plano, o que pode prejudicar tanto a avaliação do aluno como do curso, mesmo com o conhecimento tácito da importância do papel desse profissional no processo ensino-aprendizagem. É fundamental uma mudança de postura nas instituições de ensino superior com o intuito de valorizar a importância da avaliação do tutor, visto que, com tutores bem preparados em relação ao uso de tecnologias disponíveis, ao conhecimento adequado em sua área de atuação e na postura no atendimento aos alunos, os resultados esperados em relação aos cursos e aos alunos tendem a evoluir e melhorar qualitativamente.

### 3.2) *Tutoria* e Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA

Bentes citado em Litto e Formiga (2009) destaca que normalmente o processo de EaD envolve um sistema de informação por meio do qual o aluno entra em contato com todo o curso, seus colegas, administradores, monitores, tutores ou mesmo professores especialistas. É o sistema conhecido como ambiente virtual de aprendizagem – AVA, ou LMS em inglês. Algumas instituições acabam adotando o próprio nome do seu ambiente.

Quando se fala em AVA's, o ambiente de tutoria é uma ferramenta *web* necessária para realização da tutoria, sendo dividido basicamente em ferramentas síncronas (chat, webconferência ou videoconferência) ou assíncronas (e-mail, fórum, árvore de discussão). Como exemplo, a estrutura de árvore de discussão permite dispersão e os alunos podem se aprofundar em discussões livremente. Essa liberdade pode significar também sair do foco da atividade, mas não do interesse do aluno, o que pode representar motivação. Um pouco de dispersão é positivo, pois a liberdade é motivadora e a rigidez não. Se o foco for priorizado, a estrutura linear do tipo fórum deve ser a utilizada. A diferença entre o fórum e a árvore de discussão é muito simples. No fórum o aluno só consegue comentar o texto principal e na árvore de discussão todos os alunos conseguem comentar qualquer texto publicado por um aluno. É uma enorme variação em termos de metodologia de aprendizado e custos de tutoria.

Através de um levantamento detalhado das atividades de tutoria é possível perceber as diferentes atuações existentes entre tutores na mesma prática tutorial. Isso é feito através de ferramentas de Sistemas de Informação Gerencial (SIG) existentes em ambientes colaborativos de aprendizagem. A informação gerencial contempla todo o resumo das

diversas informações operacionais, possibilitando que o nível decisório esteja ciente dos fatos e eventos e, conseqüentemente, tenha melhores condições para a tomada de decisões. Esse resumo de informações significa todo um tratamento elaborado sobre os dados disponíveis, visando agrupá-los de maneira adequada para análise, reduzindo-os a um pequeno volume de informações (Bio, 1985).

De acordo com Bentes citado em Litto e Formiga (2009), “a adoção de um sistema traz a possibilidade de trabalhar de maneira transparente, com controle e responsabilidade, além de fornecer estatísticas e resultados”. Assim, é possível verificar todo o trabalho realizado pelo tutor a partir dos registros gerados pelo sistema. Os principais estão detalhados a seguir

Quadro 52 – Sistema de atividades do tutor.

<b>Sistema de atividades do tutor</b>	<b>Descrição das atividades</b>
Envio e recebimento de correio eletrônico	levantamento do n.º de emails enviados e recebidos pelo tutor para identificar o volume de trabalho, o tempo de resposta do tutor e a frequência de acessos e os períodos do dia
Resposta a perguntas de alunos publicadas no ambiente	é verificado o tempo de resposta ao aluno por meio da data e hora de sua publicação, assim como seu conteúdo e frequência
Fórum	constata-se a quantidade de fóruns propostos pelo tutor, sua duração, o conteúdo trabalhado, a proposta pedagógica, acompanhamento pelo tutor, a quantidade de intervenções feitas durante o fórum e a estrutura do mesmo (início, meio e fim)
Chat educacional	a quantidade de chats educacionais propostos pelo tutor, duração, conteúdo, atrasos ou ausências do tutor, como ocorreu sua participação durante o evento assim como sua finalização, observando se foram mantidas a disciplina e o comprometimento
Publicação e disponibilização do material complementar	por meio dessa ferramenta verifica-se a pertinência e qualidade dos materiais publicados, assim como se houve publicação e sua frequência
Correção de atividades, exercícios, trabalhos e provas, realizados pelos alunos e	é indicado o tempo para iniciar a correção após a entrega do trabalho, duração da correção, nota atribuída e o teor das

postados no ambiente	mesmas
Publicação e atualização de informações no mural do ambiente	é indicado o tempo para iniciar a correção após a avaliação. Nela é possível colocar avisos urgentes ou que mereçam destaque, permitindo observar a frequência e a pertinência do seu uso.

Fonte: adaptado de Bentes (2009)

Assim, de acordo com os autores citados neste tópico, é possível observar os benefícios da adoção pelas IPES de um sistema de atividades do tutor, de onde será possível realizar um acompanhamento mais detalhado de todas as ações do mesmo, extraindo todas as informações necessárias da execução do curso e garantindo uma melhor gestão da EaD.

## ANEXO C – QUADRO-RESUMO DA PESQUISA

Quadro 53 – Quadro-resumo da pesquisa.

OBJETIVO DA PESQUISA		
Analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos em EaD para o ensino superior em uma instituição pública brasileira, na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade de ensino.		
CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO
Desafios na gestão de cursos a distância	Organização Institucional	Garantir condições adequadas suporte institucional e sistema de gestão necessários ao desenvolvimento dos cursos e atividades em EaD.
	Corpo Social	Preparar, capacitar, formar e incentivar os docentes, tutores, discentes e pessoal técnico-administrativo para atuar em todo o sistema de educação a distância
	Infraestrutura física e tecnologia de suporte a gestão	Criar condições operativas do sistema EaD, com suporte de toda a infraestrutura física e tecnológica, inclusive laboratórios, bibliotecas e recursos midiáticos e outros.
	Requisitos Legais	Garantir o atendimento a legislação vigente em todos seus requisitos, tais como: acessibilidade, convênios, parcerias e outros
	INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	Entrevista IES e coordenadores (Anexo A) Questões: perfil atores Questões 11, 12, 13,14, 16, 17, 22, 23,24 e 25
		Entrevista IES e coordenadores (Apêndice A) Questões 11, 13, 18, 22, 23, 24 e 25
		Entrevista IES e coordenadores (Anexo A) Questões 11, 13, 15, 19, 20, 23, 24 e 25
		Entrevista IES e coordenadores (Apêndice I) Questões 11, 19, 21, 23, 24 e 25

PARTICIPANTES			
Definição	Critérios	Organização	Sujeitos
Acessibilidade e conveniência	IPES com reconhecida atuação em EaD	UFSC	Atores do sistema EaD definidos na Figura 3

Fonte: elaborado pelo autor

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – TELAS DA PESQUISA



**Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico**  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Mestrado em Administração

O(A) Sr(ª). está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **"Desafios de Gestão de Cursos EAD"**, sob responsabilidade do pesquisador *Lenio Grecco Junior* da UFSC e orientação do *Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau*.

Trata-se de uma **pesquisa acadêmica** através desse questionário cujo objetivo é identificar, na percepção de todos os atores: alunos, professores, tutores (presenciais e à distância), governo, IES, pólos de apoio presencial, coordenadores de curso e equipe de suporte (TIC, apoio técnico-administrativo, secretaria etc) quais são os principais desafios de gestão de cursos de Administração na modalidade EAD.

A participação é **voluntária** e o **anonimato dos respondentes será garantido**, pois as respostas serão tratadas por grupos de atores. Em função do protocolo de segurança, sua autorização para utilização das informações obtidas com as respostas ao questionário é necessária. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos, favor enviar mensagem para:  
**pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com**

**Informe seu e-mail** no campo abaixo e clique no botão **Iniciar** para dar início ao preenchimento do questionário.

**Concordo** em participar como voluntário do projeto de pesquisa acadêmica intitulado "Desafios de Gestão de Cursos EAD" e **autorizo** a utilização das informações por mim respondidas neste questionário para o desenvolvimento da presente pesquisa.

**Iniciar**

Como forma de incentivo, será sorteada **1 Câmera Digital 12.1 MP** dentre os respondentes que **finalizarem o questionário e realizarem a confirmação por e-mail**.





O sorteio será ao final da pesquisa e os custos com frete ocorrerão por conta do pesquisador. A entrega será em até 10 dias após o término da coleta de dados.

**pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com**



**Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

[parcera@bol.com.br](mailto:parcera@bol.com.br)

O questionário será dividido em 5 telas, ao final de cada conjunto de questões haverá um botão **Próxima Tela** que somente estará disponível se todas as questões estiverem sido respondidas.

Para responder ao primeiro grupo de perguntas, clique em **Próxima Tela** abaixo da ilustração.



**Próxima Tela**

Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.

[pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com](mailto:pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com)



parcera@bof.com.br



Em relação ao Desafio "Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EAD, cursos e programas com aplicabilidade", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- Projetos pedagógicos inovadores
- matrizes curriculares flexíveis
- novos processos administrativos (formas de ingresso e vestibular, por exemplo)
- capacidade de comunicação e articulação com as demais áreas da IES
- pesquisas de mercado
- relacionamento com os demais atores do sistema EAD
- planejamento de cursos e programas com aplicabilidade no mercado
- disponibilidade de recursos de TIC's
- convênios e parcerias
- gestão do conhecimento
- sistemas de planejamento e controle da produção de materiais didáticos
- organização didático-pedagógica dos cursos (contexto, objetivos, perfil dos egressos, número de vagas, conteúdos curriculares, metodologia, compatibilidade entre os recursos de TIC's, formação inicial em EAD, ementa do curso atualizada)
- avaliação de alunos
- avaliação do curso
- integração entre EAD e ensino presencial
- gestão da evasão escolar
- literatura básica e complementar disponível nos pólos
- favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
- Outro(s)? Qual(is):

Em relação ao Desafio "Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- política de contratação e de recursos humanos

- plano de cargos, salários e carreira
- ausência de critérios para remuneração de tutores e indefinição de atribuições
- capacidade de articulação entre gestores de áreas e com instâncias superiores
- programas de formação continuada para docentes, tutores e técnicos
- sistemas de avaliação e indicadores de desempenho
- relacionamento e integração entre tutores, docentes e corpo técnico
- regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores
- núcleo de apoio aos docentes
- representação discente, docente e tutores nos colegiados de curso
- experiência em EAD (docentes, tutores, coordenador de pólo e de curso, IES)
- compreender e desenvolver autonomia
- equipes multidisciplinares: docentes, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados
- convênios e parcerias
- atendimento à legislação
- terceirização
- turn-over (rotatividade)
- gestão do conhecimento e produção intelectual
- relação tutores/aluno para atividades presenciais e a distância
- Outro(s)? Qual(is):

Em relação ao Desafio "Gestão da infraestrutura e serviços (descentralizados ou não)", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- secretaria do curso
- materiais disponibilizados pelo curso
- salas de aula
- gabinete de trabalho dos professores
- sala dos tutores e de reuniões
- bibliotecas
- laboratórios
- ambientes de convivência
- limpeza e conservação
- manutenção
- demais instalações físicas

- acessibilidade
- atendimento a legislação
- plano de expansão e atualização de equipamentos e instalações físicas
- serviços de apoio
- Outro(s)? Qual(is):

Em relação ao Desafio "**Gestão da logística de atendimento aos alunos**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- secretaria do curso
- pessoal administrativo
- suporte técnico de TIC's
- sistema de controle e distribuição de material
- capacidade de articulação com instâncias superiores
- relacionamento com os pólos e outras IES parceiras
- lidar com imprevistos logísticos (atrasos na entrega de materiais, por exemplo)
- atendimento à legislação
- cumprimento de prazos
- relacionamento com demais atores (tutores, professores, coordenadores etc)
- sistema de gestão integrado (SGI) de controle dos cursos
- terceirização
- favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
- instalações administrativas e infraestrutura de serviços
- Outro(s)? Qual(is):

Em relação ao Desafio "**Gestão das parcerias (governo, MEC, pólos, prefeituras)**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- gestão dos convênios e contratos
- gestão da infraestrutura descentralizada
- gestão do sistema de controle e distribuição de material
- gestão do processo decisório
- gestão dos pólos e abrangência geográfica
- sistema de gestão integrado - SGI de controles administrativos e acadêmicos
- relacionamento e integração com os pólos e outras IES parceiras

- capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- atendimento à legislação
- favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
- estudo de viabilidade para implantação de pólo de apoio presencial
- terceirização
- Outro(s)? Qual(is):

Em relação ao Desafio “Gestão dos programas de capacitação e formação”, quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância:

- gestão dos convênios e contratos
- qualificação acadêmica de coordenadores, tutores e docentes
- apoio político da alta direção da IES
- programas de formação e capacitação continuada para toda a equipe
- recursos de TIC's e de infraestrutura adequados disponíveis
- sistemas de avaliação
- turn-over (rotatividade) de atores do sistema (tutores, por exemplo)
- capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- atendimento à legislação
- terceirização
- trabalhar a resistência
- cumprir prazos
- usar a pesquisa e extensão para a construção do saber
- aproveitar o valor da interação para construção do conhecimento
- gestão da memória organizacional
- formação e capacitação de profissionais especializados (gestão de bibliotecas e produção de material didático, por exemplo)
- Outro(s)? Qual(is):

Na sua opinião, além dos itens listados acima, existem outros desafios de gestão de cursos a distância?

- Não
- Sim - Qual(is):

---

Para esclarecimentos sobre o CICLO PDCA, clique no ícone abaixo:

Considerando o Ciclo PDCA, você acredita que os maiores desafios de gestão de cursos a distância estão relacionados principalmente à qual(is) processo(s)? (PDCA: Planejamento, Direção/Execução, Controle/Verificação e Ação/Correção)?

- Planejamento
- Direção/Execução
- Controle/Verificação
- Ação/Correção

Per que?

Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.

[pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com](mailto:pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com)



**Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico**  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Mestrado em Administração

---

[parcera@bol.com.br](mailto:parcera@bol.com.br)

Perfil

Desafio de Gestão de Cursos

Relevância

Influência Positiva

Finalizar

Classifique, por ordem de importância e de acordo com seu entendimento, baseado no documento do MEC Referenciais de Qualidade para a FAD (REFEAD) resumido nos temas abaixo, os itens que mais influenciam positivamente a gestão de cursos a distância (de 01 - mais importante até 08 - menos importante):

Para esclarecimentos sobre os Referenciais de Qualidade clique no ícone abaixo:



**ATENÇÃO:** o mesmo número não pode ser aplicado a mais de uma questão.

- Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem

---

- Sistemas de Comunicação

---

- Material didático

---

- Avaliação

---

- Equipe multidisciplinar

---

- Infraestrutura de apoio

---

- Gestão Acadêmico-Administrativa

---

- Sustentabilidade financeira

Próxima Tela

Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.

[pesquisa.gestao.de.cursos@ufsc.br](mailto:pesquisa.gestao.de.cursos@ufsc.br)



Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

parcera@bol.com.br



Seu email: [parcera@bol.com.br](mailto:parcera@bol.com.br)  
Instituição: UFSC

#### PERFIL

Categoria: **Outro - TESTE**

Idade: **até 31-40**

Escolaridade: **Especialização - Completo**

Sexo: **Feminino**

Estado Civil: **Casado**

Tempo de EAD: **+ de 4 anos até 8 anos**

#### DESAFIO DE GESTÃO DE CURSOS

Você classificou os desafios na seguinte ordem:

- 1 - Gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social
- 2 - Gestão das parcerias (MEC, pólos, secretarias etc)
- 3 - Gestão da logística de atendimento ao aluno de EAD
- 4 - Gestão da infraestrutura e de serviços (descentralizados ou não)
- 5 - Gestão de Recursos Humanos: equipes multidisciplinares
- 6 - Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EAD, cursos e programas com aplicabilidade.
- 7 - Gestão das ações de marketing e da comunicação institucional
- 8 - Gestão da tecnologia da Informação
- 9 - Gestão estratégica e da mudança organizacional p/ EAD
- 10 - Gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para EAD
- 11 - Gestão da avaliação institucional para EAD e aproximação com o mercado de trabalho

#### RELEVÂNCIA

Em relação ao Desafio "**Gestão dos programas de capacitação e formação**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ sistemas de avaliação
- ◊ turn-over (rotatividade) de atores do sistema (tutores, por exemplo)
- ◊ capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- ◊ cumprir prazos
- ◊ gestão da memória organizacional

Em relação ao Desafio "**Gestão das parcerias (governo, MEC, pólos, prefeituras)**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ capacidade de articulação com o MEC e outros parceiros
- ◊ atendimento à legislação
- ◊ favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo
- ◊ estudo de viabilidade para implantação de pólo de apoio presencial
- ◊ terceirização

Em relação ao Desafio "**Gestão da logística de atendimento aos alunos**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ secretaria do curso
- ◊ suporte técnico de TIC's
- ◊ atendimento à legislação
- ◊ cumprimento de prazos
- ◊ relacionamento com demais atores (tutores, professores, coordenadores etc)

Em relação ao Desafio "**Gestão da infraestrutura e serviços (descentralizados ou não)**", quais itens na sua

percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ gabinete de trabalho dos professores
- ◊ bibliotecas
- ◊ demais instalações físicas
- ◊ plano de expansão e atualização de equipamentos e instalações físicas
- ◊ serviços de apoio

Em relação ao Desafio "**Gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ regime de trabalho do coordenador, docentes e tutores
- ◊ compreender e desenvolver autonomia
- ◊ equipes multidisciplinares: docentes, tutores e corpo técnico-administrativo motivados, capacitados e qualificados
- ◊ gestão do conhecimento e produção intelectual
- ◊ relação tutores/aluno para atividades presenciais e a distância

Em relação ao Desafio "**Gestão da inovação, novos negócios, produtos para EAD, cursos e programas com aplicabilidade**", quais itens na sua percepção são os mais relevantes para a gestão de cursos a distância::

- ◊ novos processos administrativos (formas de ingresso e vestibular, por exemplo)
- ◊ capacidade de comunicação e articulação com as demais áreas da IES
- ◊ pesquisas de mercado
- ◊ literatura básica e complementar disponível nos pólos
- ◊ favorecer a aprendizagem do aluno como principal objetivo

Existe outros desafios de gestão de curso a distância?: **Não**

Relação EAD / POCA:

- Planejamento
- Direção/Execução
- Controle/Verificação
- Ação/Correção

Por que:

**Visão sistêmica da EAD**

#### ATENÇÃO !



Ao clicar no botão **Confirma**, logo abaixo, os dados serão gravados o questionário não poderá mais ser alterado. Infelizmente devido a interdependências de questões não é possível retornar à telas anteriores. Caso entenda que os dados respondidos estão em desacordo a sua forma de pensar, deverá iniciar novamente o preenchimento do questionário clicando [AQUI](#).

Confirma

Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.

[pesquisa.gestao.de.cursosoad@gmail.com](mailto:pesquisa.gestao.de.cursosoad@gmail.com)