



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **INDICADORES DE GESTÃO DO PROGRAMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA AMAZÔNIA BRASILEIRA**

*Clésia Maria de Oliveira - UNIR*  
*Crystiany Maria Guilherme - UNIR*  
*Nubiana Lima Irmão Pedruzzi - UNIR*  
*Osmar Siena - UNIR*  
*Walterlina Brasil - UNIR*  
*Aurineide Alves Braga - UNIR*

#### **RESUMO**

Por meio de uma abordagem exploratória e qualitativa este artigo buscou apresentar a gestão da educação superior a distância em universidades amazônicas a partir da estratégia de identificação dos indicadores essenciais para a gestão do Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) nas Universidades Federais da região Norte. Com o método estruturado em três etapas, a partir de dados coletados na literatura, em documentos e nos questionários aplicados às equipes gestoras de programas UAB das nove Universidades, buscou-se, inicialmente o estado da arte sobre gestão estratégica com foco na Educação à Distância, incluindo processos, ferramentas e indicadores dos cursos; e em seguida, a comparação das características da gestão dos cursos oferecidos no programa UAB na região Norte do Brasil, resultando, finalmente, na proposição de um conjunto de indicadores de qualidade para avaliar e melhorar os processos de gestão dos cursos ofertados. Dentre os resultados encontrados, ressaltam-se o panorama geral de oferta de cursos no âmbito do Programa UAB nas Universidades Federais da Amazônia brasileira, o macroprocesso de oferecimento de ensino neste programa e a proposta de uma matriz de indicadores de gestão, categorizados em treze dimensões, cuja validação se fará presente na continuidade dos estudos.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Educação a Distância (EaD). Universidade Aberta do Brasil (UAB). Indicadores de Gestão. Benchmarking.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

## 1 INTRODUÇÃO

A crise de gestão vivenciada na Universidade brasileira nos anos de 2009 a 2011 se relacionou basicamente com o processo de expansão pública e questionamentos quanto à massificação da oferta com qualidade. Programas do governo brasileiro buscaram entre várias alternativas dinamizar o sistema por meio do crescimento institucional, diversificação e diferenciação. Uma das alternativas foi a adoção da modalidade de educação a distância como processo que tornaria possível obter melhores índices de oferta e alcance. A partir desse momento a tentativa de reconstrução dos espaços na Universidade a implantação e oferta da EAD foi recebida de várias formas, entre elas como mais um espaço para formação, expansão e melhoria. Em qualquer aspecto, mais uma dimensão sobre a qual concorre a competência do gestor e atenção com a qualidade da oferta. Por sua vez, qualidade da oferta exige que os indicadores estejam claros para todos que se envolvem na gestão do processo.

Neste artigo partimos da idéia de que somente através de gestão adequada os objetivos da Educação a Distância poderão ser atingidos de forma plena<sup>1</sup>. Uma equipe gestora que conheça as normas dessa modalidade de ensino e utilize um sistema de gestão com plena capacidade para lidar com toda a complexidade envolvida, pois requer esforço coletivo no aspecto organizacional, qualificação e desempenho grupal (FONSECA, 2001).

A gestão como atividade que procura garantir o sucesso de um empreendimento coletivo, que o conhece e compreende suas implicações deve assegurar o respeito aos requisitos legalmente instituídos sob a forma de diretrizes ou critérios de qualidade ao tempo que desenvolve práticas efetivas de garantia da qualidade com continuidade (AMARAL; CASTRO, 2005). Entretanto, concordamos que a base legal a ser seguida deve ser vista como um processo direcionador e não limitador, uma vez que é parte necessária para esta modalidade de ensino ser implantada e ser também continua em relação aos cursos oferecidos.

Compete ao processo de gestão fornecer a toda equipe envolvida as ferramentas adequadas para que possam realizar o seu trabalho, assim como apoiar as práticas de ensino, sejam as estratégias escolhidas orientadas pelas práticas oriundas do ensino presencial ou não. O crucial é os gestores terem ciência de que o ponto de partida para que o ensino a distância funcione, em certa medida mantém estreita relação com a eficiência da gestão: na definição dos objetivos a serem alcançados e das estratégias a serem utilizadas para o alcance desses objetivos, na escolha dos indicadores apropriados para monitorar as ações e avaliar os resultados almejados e, sobretudo, na organização e mobilização das equipes, por meio de uma comunicação efetiva com coordenadores, professores, tutores, técnicos, alunos e demais envolvidos.

Embora a EaD pareça ser a solução para muitos problemas educacionais, deve-se acompanhar com atenção a gestão das ações propostas, analisando-as com vistas a atingir o desenvolvimento do potencial humano, da cidadania e do compromisso social com a mudança de muitas realidades adversas em nossa sociedade. Aqui, estudamos os processos de gestão da UAB em instituições federais da região Norte por meio de relatos de experiências, buscando conhecer como ocorre a gestão do programa e a importância de uma gestão de qualidade para



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

o desenvolvimento e alcance dos objetivos da UAB, baseado na identificação dos indicadores essenciais.

Consideramos a UAB<sup>2</sup> em nosso estudo um exemplo apropriado para análise porque é um programa que alcançou amplo investimento e visibilidade dentre as iniciativas de cobertura pelo governo federal. Parece-nos momento oportuno acompanhar e analisar a forma como as Universidades públicas vêm desenvolvendo a gestão dos cursos na modalidade à distância ofertados através do programa UAB e qual a importância de se criar indicadores nesse Programa, de forma a orientar os tomadores de decisão a estabelecerem ferramentas de monitoramento, avaliação e controle para a gestão desse e de outros nesta modalidade.

De fato, o Sistema UAB busca a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada.

A existência de universidade pública de qualidade em locais distantes e isolados, incentiva o desenvolvimento de municípios aquecendo sua economia, funcionando como um eficaz instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior e para a requalificação do professor em outras disciplinas, fortalecendo a escola no interior do Brasil, minimizando a concentração de oferta de cursos de graduação nos grandes centros urbanos e evitando o fluxo migratório para as grandes cidades. (COSTA, 2012), o que torna o estudo na região Norte especialmente indicado.

Diante disto, nos conduzimos a partir da seguinte questão: quais são os indicadores essenciais para a gestão do Programa Universidade Aberta do Brasil nas Universidades Federais da região norte do Brasil? As três etapas de trabalho para responder a pergunta de pesquisa foram: revisão de literatura de onde se obteve a identificação e descrição das principais características da gestão de cursos à distância, características do Programa UAB, dados sobre ferramentas e indicadores de gestão, apresentados neste artigo. Seguiu-se de pesquisa documental em sites disponíveis na internet, com fins de identificar as características da gestão atual dos cursos de graduação à distância oferecidos pela UAB e, finalmente, a aplicação de questionário enviado por e-mail às equipes gestoras do programa UAB na UNIR e em outras 8 (oito) Universidades localizadas na região Norte do Brasil, com finalidade de mapear as características da gestão, buscando identificar dentre as características a existência de indicadores de qualidade na gestão dos cursos oferecidos pela UAB nessas instituições.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NOS PROCESSOS E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

No ambiente organizacional é evidente a necessidade de se adquirir ferramentas para assegurar a melhoria e sobrevivência em uma organização. Além das ferramentas de gestão é necessário que a organização reveja seus valores e adquira um pensamento sistêmico, onde



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

todo seu escopo é visto como um processo único, totalmente interligado e estruturado para que se atinja o objetivo de seu negócio. Por sua singularidade, a gestão de cursos à distância é semelhante a qualquer outro tipo de gestão, por permitir um modelo único, uma vez que cada instituição utiliza seus próprios métodos para alcançar o objetivo proposto, possui cultura e tamanho diferenciados – o que exige uma adequação às suas características organizacionais (FERREIRA; CARDOSO; CORRÊA; FRANÇA, 2007, p.18).

A Gestão Estratégica surge como uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada para se avaliar a situação, elaborar projetos que incrementem mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos de implantação, utilizando como base ferramentas e indicadores de monitoramento do processo e avaliação dos resultados obtidos (CAMPOS, 2009).

Ao falarmos de gestão com foco nos processos, falamos de esforços conjuntos para atingir a necessidade do cliente<sup>3</sup>, ou seja, são ações conjuntas que levam a organização ao alcance de suas metas. Já a gestão funcional possui características estruturais, onde critério utilizado na departamentalização é o da divisão por funções ou áreas do conhecimento como sejam função financeira, aprovisionamentos, comercial e marketing, recursos humanos, produção, ente outros. (NUNES, 2008).

No quadro 1, temos um comparativo entre estruturas funcionais e estruturas por processos.

#### **Quadro 1 – Comparativo entre estruturas funcionais e estruturas por processos.**

<b>ESTRUTURA FUNCIONAL (COMANDO E CONTROLE)</b>	<b>GERENCIAMENTO POR PROCESSO (VISÃO E COMPROMETIMENTO)</b>
<b>1.Ótimo das partes (departamentos)</b>	<b>Ótimo do todo</b>
<b>2.Segmentação de tarefas</b>	<b>Inter-relacionamento de processos</b>
<b>3.Orientação de tarefas</b>	<b>Orientação para clientes</b>
<b>4.Competição entre pessoas</b>	<b>Cooperação entre equipes</b>
<b>5.Decisões hierárquicas</b>	<b>Sociocracia</b>
<b>6.Controle externo sobre pessoas</b>	<b>Equipes auto gerenciadas</b>
<b>7.Treinamento</b>	<b>Aprendizado</b>

Fonte: LIDIZIA, 2012, p.5.

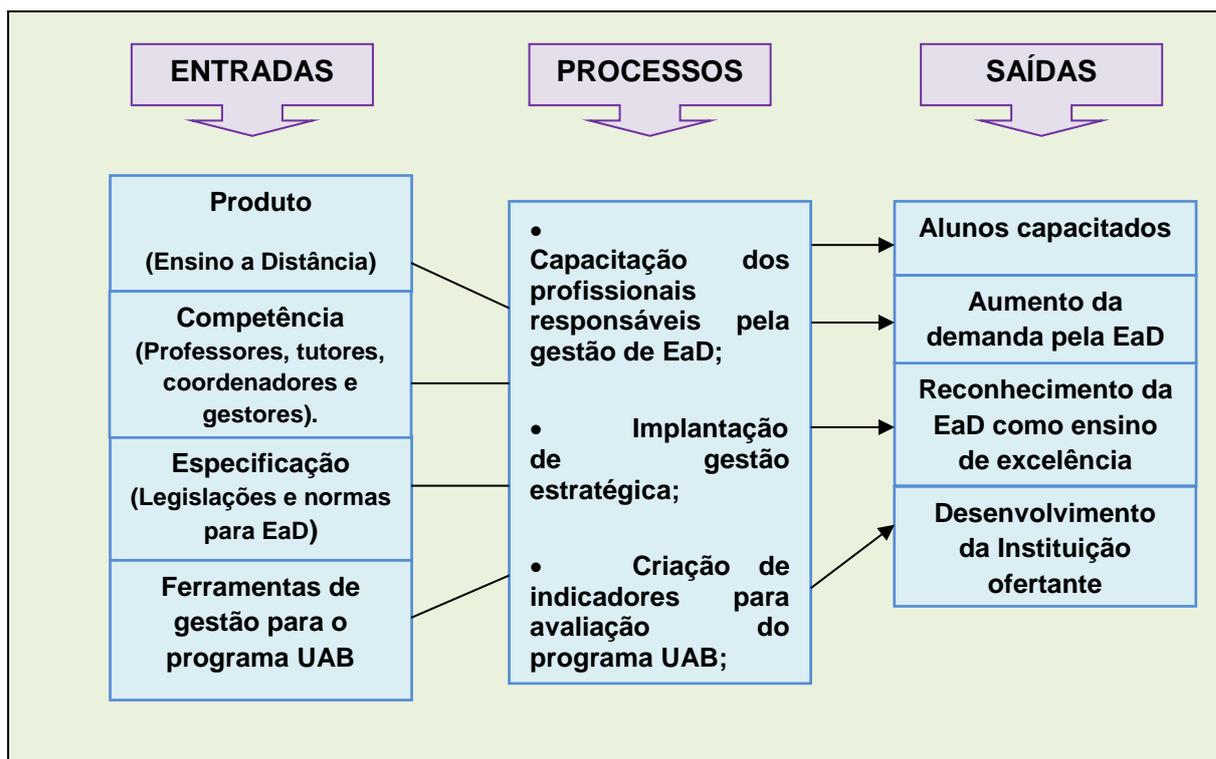
A gestão do processo utiliza métodos de avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que são de total relevância e interferem diretamente na satisfação do público alvo, ou seja, procura identificar os processos críticos da organização. Aplicando este pensamento ao contexto da Educação à Distância, na figura 1 é possível observar como se desenvolve o oferecimento de ensino em um programa da UAB, onde o processo de gestão fornece a toda equipe envolvida as ferramentas adequadas para realização do seu trabalho e ainda apoia as práticas de ensino inovadoras.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

**Figura 1 – Macroprocesso de oferecimento de ensino no programa UAB.**



Fonte: adaptado pelos autores, conforme LIDIZIA, 2012.

Esta modalidade de gestão de caracteriza pelo amplo envolvimento de todos integrantes da instituição e das equipes, trazendo comprometimento e satisfação, tendo em vista que todos adquirem consciência de suas tarefas e possuem autonomia para desenvolvê-las. (LIDIZIA, 2012, p.7). Entretanto, como saber se há sucesso em relação ao trabalho desenvolvido? Neste momento, vem a tona os indicadores de desempenho.

### 2.1 Indicadores de desempenho

Conforme Lidizia, 2012, a aplicação da Gestão por Processos geralmente ocorre em duas etapas distintas. Na primeira fase se identifica, avalia e seleciona os processos prioritários, já na segunda ocorre a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados. A primeira fase inclui o entendimento correto dos objetivos e posicionamento estratégico da organização e mapeamento macro das principais atividades da organização, ou seja, o mapeamento dos macroprocessos. Já na segunda fase são selecionados os processos críticos, a criação de indicadores para os processos que serão e por fim, a criação de um sistema de medição e monitoramento baseado nestes indicadores.

Por meio dos indicadores são estabelecidas as medidas que serão utilizadas como padrão para verificação de resultados esperados para cada ação. Desta forma, indicadores



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

podem ser entendidos como medidas, ferramentas e estrategica uma vez que, conforme (LIDIZIA, 2012, p.7):

- a) são um conjunto de medidas que auxiliam a instituição a compreender todos os seus processos, projetos e produtos.
- b) são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional, e fornecem informações essenciais para o processo de tomada de decisão, onde se avalia o que foi planejado e o que foi implantado.
- c) permitem identificar atores reais e qualificam algo que pode estar ocorrendo, podemos usá-lo para mensurar diversas situações, desde a mais simples as mais complicadas, podemos utiliza-lo para constatar uma doença através de indicadores como febre, dor, desânimo, como também podemos verificar a variação ou ausência destes e identificar a melhora do doente.

Para Reis, 2010, indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o negócio da organização, um processo ou um trabalho. Para que os indicadores tenham consistência é crucial que ele esteja alinhado as metas e aos objetivos estratégicos da organização, contribuindo diretamente para o monitoramento e avaliação dos processos críticos ou os processos-chave das organizações. O gestor deve ter total domínio sobre os indicadores e realizar a integração de sua equipe com estes, pois somente desta forma suas ações alcançaram o sucesso almejado. Uma forma de potencializar a gestão com uso de indicadores e usar as estrategia do benchmarking.

### **2.2 Benchmarking**

Genericamente benchmarking é um termo aplicado às organizações empresariais e pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia na criação de objetivos e metas a serem alcançados, levando a instituição a níveis elevados de qualidade. É uma estratégia que busca direcionar a empresa às melhores práticas por utilizar como metodologia o estudo e comparação das práticas utilizadas no ambiente empresarial, ou seja, identifica um procedimento que já é feito de forma eficaz e eficiente e desenvolve estudos para melhorar ainda mais a implantação desse procedimento. Basicamente utiliza de uma metodologia comparativa.

Camp (1993) salienta a importância da coleta conjunta dos dados qualitativos e quantitativos, que para o autor são dados que devem ser analisados em conjunto para que a probabilidade de sucesso se torne real. Acreditamos que as práticas do benchmarking, aqui entendidas pelas vantagens do processo comparativo entre as instituições de ensino superior, além de gerar padrões de qualidade significativos, são pertinentes como objeto de estudo pois podem contribuir para a implantação de boas práticas, tanto para aspectos da gestão quanto para desenvolvimento do ensino. Também nos parece inovador interpreta-los em modelos de educação a distância.

## **3 ABORDAGEM DA PESQUISA**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Durante a pesquisa buscamos compreender como funciona o processo de gestão dos cursos oferecidos pelo sistema UAB e a importância dos indicadores de gestão para o desenvolvimento das atividades. De modo geral e com apoio de pesquisa eletrônica e sites de internet, fez-se um mapeamento da equipe gestora, quantidade de pessoas envolvidas nesse processo, atividade desenvolvida por cada membro da equipe, local onde desenvolvem suas atividades, como se dividem as responsabilidades, ferramentas utilizadas pela equipe gestora, principais problemas que a gestão possui para administrar todos os cursos oferecidos e a influência dos referenciais e indicadores de qualidade na gestão dos cursos da UAB e os principais indicadores de gestão presentes na UAB da UNIR e de outras Universidades da região Norte do Brasil.

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários constituíram-se através do questionário aplicado junto aos gestores da UAB das 9 (nove) Universidades da região Norte autorizadas pelo Ministério da Educação para ofertar EaD através do sistema UAB, sendo estas as seguintes instituições: UEA, UFAM, UNIFAP, UEPA, UFPA, UFRR, UFT, UNITINS e UNIR, os referidos dados coletados trazem as características da gestão dos cursos e possíveis indicadores para gestão do programa UAB.

Os dados secundários foram coletados a partir de outras fontes, tais como documentos externos aos programas (dados estatísticos do MEC/INEP) e através deles foram possíveis identificar dados sobre a gestão da EaD nas Universidades e as normas seguidas pela mesma.

Como instrumento apropriado para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário, composto por 8 (oito) dimensões: (1ª) Identificação da unidade e força de trabalho para o funcionamento da UAB; (2ª) Identificação dos cursos ofertados pelo programa UAB; (3ª) Processos-chaves desenvolvidos pela equipe gestora da UAB; (4ª) Ambiente interno da unidade; (5ª) Ambiente externo da unidade; (6ª) Transparência; (7ª) Indicadores da unidade, avaliação e comunicação; e (8ª) Organização financeira.

O questionário é uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais e constitui-se de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, tendo como objetivo adquirir informações sobre o objeto em estudo (GIL, 2007). Pode ser aplicado pessoalmente ou enviado para o respondente, o que permite análise qualitativa ou quantitativa dos dados, uma vez que esses são padronizados.

Em cada uma das etapas da pesquisa, ao término da coleta, dados primários e secundários foram agrupados de forma a facilitar o tratamento e operações necessárias à obtenção dos resultados e analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo orientada por Bardin (2004), que tem como foco o conteúdo da mensagem que possibilitará novos conhecimentos. Desta forma dividiu-se a análise de conteúdo em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Nesta pesquisa, a pré-análise consistiu na organização do material bibliográfico, bem como na busca e organização de materiais relacionados a indicadores de qualidade para UAB, tendo como objetivo identificar quais são as principais características da gestão dos cursos do programa UAB e seus respectivos indicadores, conforme apresentado no quadro 2.

### **Quadro 2 – Fases da Análise.**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

FASES DA ANÁLISE	OBJETIVO
1. <b>PRE-ANÁLISE: Definição do universo da pesquisa - corpus</b> <b>Documentos-base: Leis que</b> que regem a EaD; Regimento interno da EaD na UNIR e Dados do site UAB das Universidades Pesquisadas.	Definir as características gerais do ensino a distância e da gestão do mesmo e como ocorre a influência dos referenciais e indicadores de EaD no programa UAB.
2. <b>EXPLORAÇÃO DO MATERIAL</b>	Mapeamento da gestão da EaD no programa UAB
3. <b>TRATAMENTO DOS RESULTADOS</b>	Determinar as características da gestão de EaD no programa UAB e a presença dos indicadores de qualidade na gestão.

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Os elementos da análise de conteúdo foram estabelecidos de acordo com a dimensão, categoria, unidade de contexto, unidade de registro e regras de enumeração.

**Dimensão:** a codificação foi estabelecida para os componentes do pré-teste da pesquisa, que são os pontos-chave do projeto. Como resultado da codificação foi considerada a dimensão básica da pesquisa: gestão atual.

**Categoria:** a categoria foi extraída da análise dimensional, considerando os objetivos da análise da gestão atual de EaD, cujo modelo participativo.

**Unidade de contexto:** Os dados coletados sobre a gestão atual da UAB na UNIR e nas demais Universidades.

**Unidade de registro:** as unidades de registro composta com a coleta dos dados permitiram, inicialmente, quantificar as características da gestão atual da UAB na UNIR e nas demais Universidades.

**Regras de enumeração:** foi efetuada a contagem pela identificação das palavras ou expressões que compõem a categoria (característica) e frequência total de acordo com as unidades de registro estabelecidas no documento decomposto.

Após a aplicação dos questionários procedeu-se ao tratamento e análise das categorias criadas para se obter resultados próximos à realidade.

Embora questionários tenham sido enviados às nove Universidades da região Norte autorizadas pelo Ministério da Educação para ofertar EaD através do sistema UAB, somente 3 (três) delas responderam o questionário da pesquisa. Assim, complementarmente, para não comprometer o objeto do estudo, levantamentos foram realizados em documentos disponíveis na internet para obter dados referentes às instituições que não responderam o questionário e, assim ter elementos que possibilitassem um panorama geral sobre a oferta da UAB nas respectivas Universidades.

#### **4 ESTRUTURA E GESTÃO DA EAD – PROGRAMA UAB: PRINCIPAIS ACHADOS**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Na pesquisa foi possível identificar e descrever os principais conceitos e características sobre o ensino a distância, com foco no programa UAB, e sobre os referenciais de gestão aplicáveis ao processo de gestão dos cursos a distância oferecidos pelo programa. Para relacionar gestão estratégica por processos, indicadores e benchmarking produzidos na revisão da literatura e das dimensões previstas nos questionários, associados à pesquisa na internet, os resultados são a seguir apresentados.

### 1ª e 2ª dimensões – Identificação da Unidade, força de trabalho e Cursos Ofertados

Na análise da primeira dimensão os resultados mostram estrutura burocrática vinculada ao perfil administrativo e não ao espaço pedagógico, caracterizando-se como estrutura de suporte e não de execução (UEA e UNIR), com poucos recursos humanos e tímida infraestrutura. Na UNIR a estrutura da DIRED conta com cinco técnicos na gerência administrativa e estagiários. Na UFT, a DTE conta com seis técnicos, dois docentes (coordenador e adjunto da UAB) e estagiários. Para a 2ª Dimensão, os resultados constam no quadro 3.

### Quadro 3 – Panorama geral oferta da UAB nas Universidades Pesquisadas

Continua...

IFES	Departamento	Coordenador	Cursos oferecidos	Nº de	Alunos
UNIR	Diretoria de Educação Distância (DIRED)	Vasco P. da Silva Filho	Licenciatura em letras português;	7 polos	2011
			Licenciatura em pedagogia.		
			Bacharelado em administração pública;		
			Pós em gestão pública;		
			Pós em gestão pública municipal;		
Pós em gestão em saúde.					
UEA	Em criação	Salvador R.	Ainda vai ser estabelecido (em	-	-
UFT	Diretoria de Tecnologias Educacionais (DTE)	José Damião T. Rocha	Licenciatura em química;	16 polos	2001
			Licenciatura em biologia;		
			Licenciatura em física;		
			Pós em coordenação pedagógica;		
			Pós em gestão da saúde;		
			Pós em gestão pública municipal;		
			Pós em mídias na educação;		
Pós em gestão pública.					
UFAM	Centro de Educação Distância (CED)	Gabriel A. S. Albuquerque	Licenciatura em artes visuais;	7 polos	-
			Licenciatura em ciências agrárias;		
			Licenciatura em educação física;		
			Licenciatura em biologia;		
Bacharelado em administração.					
UNIFAP	Depto de Ed. a	Margareth g.	Bacharelado em administração pública;	4 polos	-



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

	Distância (DEaD)	dos Santos	Licenciatura em educação física; Licenciatura em matemática.		
UEPA	Núcleo de Ed. Continuada e a Distância (NECAD)	Aldeniza de O. Ximenes	Licenciatura em matemática; Licenciatura em ciências; Licenciatura em letras; Licenciatura em pedagogia.	Sem dados	-
UFPA	Assessoria de Educação Distância (AEDI)	José Miguel M. Veloso	Licenciatura em Matemática; Licenciatura em Química; Licenciatura em Letras; Licenciatura em Ciências Biológicas; Bacharelado em Administração Pública.	36 polos	-

IFES	Departamento	Coordenador	Cursos oferecidos	Nº de	Alunos
UFRR	NEAD	Maria Sonia S. O. Veloso	Graduação em administração pública; Licenciatura em informática; Licenciatura em matemática; Licenciatura em física.	15 polos	-
UNITINS	EaD Unitins	Igor Yepes	Graduação em administração; Graduação em ciências contábeis; Graduação em pedagogia; Graduação em serviço social; Graduação em fundamentos jurídicos; Licenciatura em matemática; Licenciatura em letras; Licenc. em análise e desenv. de sistema.	Sem dados	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Sobre o panorama geral da oferta, podemos observar no quadro 3 que a universidade que possui o menor número de cursos oferecidos pelo programa UAB é a UNIFAP e as instituições que oferecem o maior número de cursos são a UFT e a UNITINS. Por sua vez, a Universidade que possui o maior número de polos de ensino presencial é a UFPA, e a que possui o menor número é a UNIFAP<sup>4</sup>.

### **3ª a 6ª dimensões – Processos-chaves, Ambiente Interno e Externo e Transparência**

Na terceira dimensão buscou-se os Processos-chaves desenvolvidos pela equipe gestora da UAB. De modo geral, as respostas obtidas apontam para a realização das atividades definidas nos documentos que instituíram as respectivas unidades/departamento, incluindo a articulação de projetos de EaD da Universidade com o Governo Federal e a gestão do SCDP (sistema de controle de diárias e passagens).

As respostas dos questionários foram de grande importância para o entendimento do objeto pesquisado. O quadro 4 apresenta as características da gestão da UAB nas 2 (duas)



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Universidades, UNIR e UFT. Debido ao fato da UAB na UEA estarem em fase de estruturação, não foi possível identificar as características de sua gestão, portanto os dados abaixo estão relacionados somente a UNIR e UFT.

#### Quadro 4 – Características da Gestão

<b>Gestão Participativa</b>
<b>Pressupostos:</b> Participação e compartilhamento;
<b>Papel da gestão:</b> Delegar e instruir;
<b>Solução de problemas:</b> Através de reuniões com toda equipe e com agentes externos;
<b>Desenvolvimento:</b> Plano elaborado de acordo com as normas estabelecidas pela Lei e pela instituição;
<b>Solução de problemas:</b> seguir as normas e legislações;
<b>Orientação:</b> efetividade;
<b>Foco:</b> na equipe.

Fonte: elaborado pelos autores.

A forma de gestão participativa contribui para que as pessoas aprendam a partir da sinergia gerada nos trabalhos em grupos e trocas de experiências em reuniões sistemáticas com as lideranças. Como observado com a pesquisa a UNIR tem evoluído no quesito gestão de EaD e conseqüentemente na gestão do programa UAB, podemos confirmar isto com a mudança na estrutura e desenho organizacional do órgão responsável. Percebemos que o ponto sensível é a gestão financeira que exige maior atenção e acuidade, além da ausência de um planejamento estratégico para nortear todos os aspectos da gestão.

A pesquisa mostrou que algumas práticas devem ser reavaliadas para que sejam aprimorados os processos de gestão desenvolvidos para os programas da UAB.

Na análise do ambiente interno, 4ª dimensão, destacam-se como fortalezas o interesse, responsabilidade, capacidade e organização das pessoas envolvidas na UAB e como oportunidade de melhoria uma maior cooperação entre os gestores da Universidade e o gestor da UAB.

Já para a 5ª dimensão – Ambiente Externo, apresentam-se como ameaças: insuficiência de recursos financeiros, ingerência e interesses políticos, além da falta de reconhecimento da modalidade à distância como alternativa viável de educação de qualidade.

Na 6ª dimensão, pelos dados coletados nos sites das Universidades identificamos que existe a preocupação da gestão responsável pela UAB com a transparência, uma vez que em todos eles foi possível o acesso a grande parte das informações sobre os cursos oferecidos.

#### **7ª e 8ª Dimensões – Indicadores, avaliação e comunicação; Organização financeira.**

Em nenhuma das respostas obtidas foram mencionados indicadores específicos utilizados na gestão, embora um dos gestores indique a coleta de indicadores de gestão por meio de reuniões e relatórios, os quais são repassados durante as reuniões bimestrais e



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

trimestrais. De qualquer forma os indicadores de gestão não são disponibilizados para consulta nas respectivas páginas na internet.

Diante do contexto, pudemos observar que algumas das dimensões dos indicadores já se encontram em andamento na UFT e também na UNIR, fato que mostra o comprometimento dos gestores com a melhor estrutura de gestão.

Quanto à 8ª. Dimensão – organização financeira, as respostas apontam para um mesmo padrão: existem regras para a distribuição de bolsas fornecidas pela CAPES e estas devem ser consideradas fielmente pelos gestores, pois a má distribuição pode ocasionar problemas na prestação de contas, o que pode culminar em paralisação dos cursos e até mesmo o descredenciamento da instituição como fornecedora de cursos no Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB). Também, como já mencionado na análise externa, os recursos financeiros para suportar as demandas são insuficientes, como no caso das limitações de recursos para diárias e passagens, uma vez que não são mais específicas da UAB, mas estão inseridas no orçamento geral das Universidades Federais.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS – INDICADORES DE GESTÃO PARA MÁXIMA QUALIDADE.**

A partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa realizada, foi possível mapear os indicadores de gestão que mais contribuem para que a instituição alcance a máxima qualidade. A matriz de indicadores e suas respectivas dimensões de análise, elaborados a partir das melhores práticas de gestão e experiências vividas pelas 02 (duas) instituições que colaboraram com a pesquisa, além dos levantamentos bibliográficos e documentais, constituem proposta de contribuição para a melhoria contínua da gestão dos cursos do programa UAB. No quadro 5 podemos observar os principais indicadores de gestão formulados, suas respectivas dimensões e observações pertinentes.

**Quadro 5 – Categoria de indicadores para a gestão do programa UAB**

<b>Dimensões / Indicadores</b>	<b>Observação</b>
1 – CREDENCIAMENTO 1.1 Credenciamento junto ao MEC; 1.2 Credenciamento dos cursos e certificação.	O indicador estabelece que as atividades gestoras somente se iniciem com a normatização deste indicador.
2 – EQUIPE PROFISSIONAL 2.1 Capacitação da Equipe 2.2 Disponibilidade de Colaboradores 2.3 Comprometimento da Equipe	Para que atividades da gestão ocorram de forma plena a equipe deve ser composta por colaboradores capacitados e detentores de conhecimento amplo da organização para que ocorra um bom desempenho grupal das atividades.
3 – DISPONIBILIZAÇÃO DE RECURSOS 3.1 Controle dos recursos disponíveis 3.2 Estar atenta aos meios que devem ser disponibilizados para o andamento dos cursos	A gestão deve controlar os recursos disponibilizados para cada curso e aplica-lo conforme a legislação



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

<p>4 – LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO</p> <p>4.1 Descentralização</p> <p>4.2 Participação</p> <p>4.3 Comprometimento</p>	<p>A gestão deve descentralizar as atividades e usar das ferramentas disponíveis na gestão participativa, cujo pensamento é de que as boas práticas de gestão só ocorrem com a interação e o comprometimento da equipe.</p>
<p>5 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</p> <p>5.1 Monitoramento das ações da equipe</p> <p>5.2 Perfil de Competência para as funções</p>	<p>A gestão deve monitorar as ações e avaliar constantemente a competência e resultados de sua equipe, buscando melhores formas de aproveitar o seu potencial.</p>
<p>6 – USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO</p> <p>6.1 de controle de despesas</p> <p>6.2 para controle de gastos com passagens</p> <p>6.3 para controle de gastos com bolsas.</p>	<p>A gestão deve utilizar ferramenta para controle de gastos para que haja maior controle do fomento e acessos aos dados anteriores quando necessário.</p>
<p>7 – PADRONIZAÇÃO</p> <p>7.1 Aplicação de padrões estabelecidos pelos órgãos de fomento</p> <p>7.2 Monitoramento e Controle para implantação de novos padrões ou atualização dos padrões existentes.</p>	<p>A gestão deve adotar medidas de controle das ações administrativas, para que estejam sempre alinhadas às demandas do MEC/CAPES. O órgão responsável pela gestão deve acompanhar e supervisionar cada coordenação ou gerência subordinada a ele, para verificar se os padrões estabelecidos estão sendo cumpridos ou se há necessidade de atualizações.</p>
<p>8 – REGULAMENTO INTERNO</p> <p>8.1 Criar regulamento interno para gestão dos cursos.</p>	<p>Estabelecer e pôr em funcionamento normativas orientadoras das ações das equipes.</p>
<p>9 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>9.1 Elaboração e Implantação do PE</p> <p>9.2 Monitoramento, avaliação e alinhamento</p>	<p>A gestão deve elaborar um projeto de PE e implantar no setor para melhor os processos da gestão e reavaliar os procedimentos realizados.</p>
<p>10 – INDICADORES</p> <p>10.1 Resultados obtidos nos indicadores do PE</p> <p>10.2 Adequação dos indicadores utilizados</p> <p>10.3 Ajuste nas Metas para os indicadores.</p>	<p>O gestor juntamente com equipe deve acompanhar e avaliar os indicadores definidos avaliação da gestão, realizando ajustes quando necessário e buscando atingir a meta de cada indicador estabelecido.</p>
<p>11 – REGISTROS E MEMÓRIA</p> <p>11.1 Elaboração de relatórios periódicos</p> <p>11.2 Realização e registro de reuniões com equipe sobre as metas</p>	<p>É importante que o gestor e sua equipe registrem em relatórios indicadores, metas, atividades e resultados globais bem como ações desenvolvidas</p>
<p>12 – CAPACITAÇÃO</p> <p>12.1 Desenvolver projetos de capacitação da equipe.</p>	<p>A capacitação da equipe é determinante para o bom desempenho da equipe, portanto é uma prática que deve ser adotada.</p>
<p>13 – TRANSPARÊNCIA</p> <p>13.1 Divulgação de atividades e resultados dos indicadores da gestão</p> <p>13.2 Adequação e atualização de endereço eletrônico.</p>	<p>É importante que o público interno e externo a universidade acompanhe as ações desenvolvidas pela gestão e tenha acesso a informações sobre os cursos.</p>

Fonte: elaborado pelos autores, baseado em VILELA 2008.

Como abordado no referencial teórico o gestor deve utilizar uma metodologia voltada para o autoconhecimento, compreensão e determinação do ambiente, definições de estratégias, controle avaliativo, entre outros procedimentos para o alcance de uma gestão de excelência.

A importância de se oferecer cursos de qualidade nessa modalidade deve continuar crescendo a cada dia e cada instituição pública que oferece esta modalidade de ensino, deve



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

procurar maneiras de alcançar uma gestão de excelência, elevando cada vez mais a confiabilidades do ensino, mostrando à sociedade que o ensino possui qualidade, inclusive na gestão.

Os gestores, não só da UAB como de todos os cursos oferecidos na modalidade à distância, devem ter ciência de sua importância para o sucesso dessa modalidade de ensino e ter em mente que apesar da evolução a EaD ainda possui muitos desafios a serem vencidos e somente através de uma gestão de qualidade será possível vencer esses desafios, um exemplo de desafio a ser vencido é a evasão que ocorre por diversos motivos, como a má compreensão do material didático, falta de tempo, exigência de encontros presenciais, falta de dedicação, entre outros fatores que demandam uma gestão atenta e em busca dos meios para reverter a situação indesejada ou aproveitar as oportunidades que surgem. Em outras palavras, gerir cursos a distância vai muito além das tarefas administrativas e requer de todos os envolvidos dedicação e comprometimento para que a EaD realmente, transforme-se em uma alternativa percebida e valorizada como viabilidade de se obter melhores índices de oferta e alcance no Ensino Superior.

Por fim, na continuidade dos estudos, a partir da confirmação da aplicabilidade dos indicadores criados será possível estabelecer padrões de gestão para UAB e a partir do processo de confirmação da eficiência desses indicadores, poderão ser estabelecidos processos contínuos de forma estruturada para a medição e comparação de gestões realizadas pelos responsáveis pela gestão do programa UAB em Universidades Públicas ou em outras outras instituições que venham a ofertar ensino nesta modalidade e programa.

---

<sup>1</sup> Adota-se o conceito de Educação a Distancia, em MAIA; MATTAR, 2007, como o processo de desenvolvimento pessoal e profissional no qual professores e estudantes interagem virtual ou presencialmente, por meio da utilização didática das tecnologias da informação e da comunicação.

<sup>2</sup> A Universidade Aberta do Brasil é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que se encontra em sua maioria em lugares isolados do país e pessoas que têm dificuldade de acesso as Universidades através do ensino a distância. Seu público principal são professores, gestores e trabalhadores que atuam na educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal. (BRASIL, 2006). O Sistema UAB foi estabelecido pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para "o desenvolvimento da modalidade de educação à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País". Fomenta a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimula a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de apoio presencial em localidades estratégicas. (BRASIL, 2006)

<sup>3</sup> Os conceitos de qualidade no ensino dependem essencialmente da relação existente entre a instituição de ensino e os intervenientes, ou seja, seus clientes internos e externos, que formulam diferentes ideias e requisitos sobre o que entendem por qualidade no ensino. Os autores entendem que o processo educacional afeta, direta e indiretamente, a sociedade e consumidores específicos da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

organização. O consumidor final, em sentido amplo, é a própria comunidade, e os clientes internos podem incluir-se estudantes, professores, administradores e membros do governo. Em relação aos clientes internos do processo educacional, o mais importante consumidor é o estudante, e a sua principal necessidade é aprender e desenvolver-se intelectualmente, de modo a desenvolver caminhos para alcançar seus desejos (SARAIVA; LACERDA, 2006).

<sup>4</sup> Através da análise de informações disponível na internet, coletaram-se dados que geram algumas informações a respeito do funcionamento da UAB nas Universidades. Boa parte das instituições possuem páginas relacionadas aos cursos que oferecem através do programa UAB, parte dessas páginas possui design simples com informações básicas sobre os cursos, polos e equipe gestora, a exceção ocorre nas páginas das universidades UFAM, UEPA, UFPA, onde encontramos uma página com ótimo design, de fácil identificação dos tópicos, esclarecimentos e detalhamento dos cursos oferecidos, dos polos e publicações sobre o tema EaD.

### REFERÊNCIAS

AMARAL, Rita de Cássia; CASTRO, Leonardo. **A Construção de um modelo de gestão do programa de educação a distância da UNISUAM: a experiência com os cursos de gestão educacional e psicopedagogia institucional.** Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/184tcc3.pdf>. Acessado em 08/12/11.

ABRAEAD. **Anuário Brasileiro de Educação a Distância.** 4 ed. – São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação/ Secretaria de Educação a Distância. **Indicadores de Qualidade para Cursos de Graduação a Distância.** Disponível em: [http://www.pr5.ufrj.br/curso\\_distancia/legislacao/Indicadores\\_de\\_Qualidade\\_do\\_MEC.pdf](http://www.pr5.ufrj.br/curso_distancia/legislacao/Indicadores_de_Qualidade_do_MEC.pdf). Acessado em: 17/11/10.

BRASIL. Ministério da Educação (2003). Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância.** Disponível em: <[http:// portal.mec.gov.br/sesu/ReferenciaisQualidadeEAD.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/ReferenciaisQualidadeEAD.pdf)> . Acessado em: 09/01/11.

BURIN, Camila; VARVAKIS, Gregório; MORINI, Sulamita. **Metodologia para gestão de serviços em unidades de informação: caso de núcleo de informação tecnológica.** 2006 Disponível em: <http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UFSC/ND10006%20-%20Camila.doc>. Acessado em 18/12/11.

CARVALHO, Francisco dos Santos. **Modelagem Organizacional e gestão do conhecimento: o caso da universidade estadual do sudoeste da Bahia.** Disponível em:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

---

[http://www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra\\_dissertacoes/FranciscoCarvalho\\_dissertacao.pdf](http://www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra_dissertacoes/FranciscoCarvalho_dissertacao.pdf).  
Acessado em: 23/02/11.

COSTA, Queila Cristina Ribeiro. **Gestão do Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**. Relatório de Pesquisa (Referente ao período de agosto/2009 a fevereiro/2010). Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), PIBIC/CNPq, 2009/2010.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FONSECA, Maristela Oliveira. **Campus virtual**: educação a distância, ferramenta para a gestão do conhecimento. Florianópolis, 2001. 96p. Dissertação – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001. Disponível em: <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=596216>. Acessado em 20/11/11.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EAD. A educação a distância**. – 1. ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

MOTA, Ronaldo. **Universidade Aberta do Brasil**. Disponível em: [http://www.abraead.com.br/artigos\\_ronaldo.html](http://www.abraead.com.br/artigos_ronaldo.html). Acessado em 09/01/12.

SARAIVA, Margarida; LACERDA, Palmira. **A qualidade no ensino superior – implementação e obstáculos**. Universidade de Évora. Disponível em: <http://217.125.73.170/imasd/proyectos/coloquios/trabajos/organizacion/A%20QUALIDADE%20NO%20ENSINO%20SUPERIOR%2096%20IMPLEMENTA%C7%C3O%20E%20BST%C1CULOS.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2006.

SIENA, Osmar et al. **Gestão de Programas de Graduação a distância na Universidade Federal de Rondônia**. IX Colóquio internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis – SC, 2009. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio9/IX-1085.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1085.pdf). Acesso em: 11/06/2011

ZAPATA, Miguel. Distintas formas de intervenir en la distancia y en el e-learning: los modelos de calidad. **Revista de Educación a Distancia**. 2006. Disponível em < <http://www.um.es/EaD/red/16>>. Acessado em: 20/12/11.