



UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA REGIÃO SUDESTE

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os processos de gestão da educação a distância (EaD) em instituições públicas de ensino superior (IPES). O trabalho se baseia em um estudo de caso em uma IPES. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Foi possível observar que o surgimento da EaD na IPES estudada apresentou características bastante específicas. Até o advento da Universidade Aberta do Brasil (UAB), a EaD sequer constava no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IPES. Constatou-se que a IPES estudada não tem de fato políticas bem definidas para a EaD. Ela ainda depende muito das iniciativas isoladas de alguns poucos docentes. A EAD não está consolidada na instituição e não há de fato interesse da sua alta gestão em expandir as ações. A estrutura administrativa e acadêmica é muito rígida e dificulta o desenvolvimento das ações de EaD, em especial em termos de prazos para aprovações de projetos e relatórios. Editais da UAB têm sido abertos recentemente e projetos não têm sido enviados. O setor de apoio à EaD da instituição atua satisfatoriamente como suporte administrativo para os cursos a distância em funcionamento.

Palavras-chave: Processo de gestão da EAD, Serviços administrativos, Serviços acadêmicos.



1. Introdução

A oferta de cursos a distância requer mais serviços de apoio ao aluno, comparativamente aos cursos presenciais, em especial serviços administrativos e de assistência acadêmica (KIRKPATRICK, 2001). Atender adequadamente alunos de cursos a distância é mais difícil do que alunos presenciais, para os quais os serviços de apoio são oferecidos nas mesmas instalações das aulas e em geral não apresentam dificuldades em sua concepção. De acordo com Kirkpatrick (2001), instituições dedicadas exclusivamente ao ensino a distância, em geral, oferecem melhores serviços aos seus alunos, ao passo que aquelas que trabalham com ambas as modalidades de ensino os serviços oferecidos aos alunos dos cursos a distância costumam ser mais limitados. O avanço e o uso de novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) oferecem oportunidades para que as instituições expandam e aprimorem os serviços de suporte aos alunos dos cursos a distância. Entretanto, as TICs sozinhas não conseguem satisfazer as necessidades dos alunos. É necessário que as instituições desenvolvam estruturas administrativas e gerenciais para oferecer serviços adequados (GALLAGNER, 2002).

No Brasil, a educação a distância (EaD) é oferecida por instituições de ensino superior (IES) privadas e públicas, com características muito diferentes. Em especial destaca-se a motivação para o lançamento de cursos a distância. Nas instituições privadas, a motivação é o aumento da receita e a redução dos custos. Essas instituições encaram a EaD como uma oportunidade estratégica de negócios. Nas instituições públicas, esse tipo de motivação não existe porque elas não têm fins lucrativos. A motivação para as instituições públicas participarem do sistema UAB é de fato muito limitada, restringe-se basicamente a bolsas para as pessoas que participam dos cursos e recursos para custeio, sempre proporcionais aos cursos e às turmas oferecidas. Há ainda a liberação de algumas vagas para funcionários técnico-administrativos para atuarem especificamente nas ações relacionadas com EaD. Logo, as instituições públicas precisam de fato apresentar contrapartidas, na forma de apoio administrativo e acadêmico nessa modalidade de ensino-aprendizagem.

A EaD nas instituições públicas de ensino superior (IPES) surgiu quase que totalmente por conta da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em 2005, como uma iniciativa do governo federal (CAPES, 2012). Até então, o movimento da EaD era muito tímido em relação às carências educacionais do Brasil, haja vista que seu potencial era pouco explorado. A EaD, em nosso país, teve um grande avanço com a criação da UAB, o que representa uma política pública de sucesso para a expansão de ofertas de vagas no ensino superior, em especial nas localidades não servidas pelo ensino presencial.

A estrutura da UAB é sustentada nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) já em funcionamento com o ensino presencial. O chamado sistema UAB compreende um conjunto de IPES que oferecem os cursos na modalidade a distância. A UAB é atualmente subordinada à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que é um órgão do Ministério da Educação (MEC). O financiamento das ações da UAB é feito pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que é uma autarquia federal vinculada ao MEC. A UAB dá oportunidade para as IPES oferecerem cursos na modalidade a distância. Editais são publicados com oportunidades para a oferta de cursos e as IPES apresentam suas propostas. No início, a UAB fez contato com as IPES convidando-as a apresentar propostas, mas isto foi uma exceção. As IPES participam se tiverem interesse, não são obrigadas. Algumas são mais ávidas pelos Editais, outras não. Internamente em cada IPES



esse interesse pode partir de professores individualmente ou de gestores, como reitor e pró-reitores.

Pode-se até dizer que a estrutura das IPES não estimula a participação de professores nesses Editais, pois as propostas precisam ser aprovadas internamente pelos pró-reitores e por estes enviadas ao MEC. Entretanto, nem sempre elas são aceitas, restringindo a participação das IPES por falta de empenho de alguns gestores. Logo, esse desinteresse dificulta o trabalho e diminui, conseqüentemente, o entusiasmo dos docentes, emperrando, dessa forma, o desenvolvimento da EaD.

Outra dificuldade é a própria estrutura gerencial das IPES que não estimula o esforço dos seus gestores, pois não há incentivos para que aprimorem seu desempenho. Muito, nessas instituições, é baseado no desejo de apenas dar continuidade ao que vem sendo feito, na busca de se manter as condições de trabalho e as comodidades já instaladas.

A EaD tem uma configuração gerencial muito diferente entre instituições públicas e privadas. A forma como ela é gerenciada nas IPES tem se moldado em torno de uma pequena estrutura de apoio, que se mostrou necessária principalmente em função da gestão dos recursos financeiros repassados pela UAB. Neste trabalho, denomina-se esta estrutura de apoio de Serviço de Apoio à EaD (SAED), que é um órgão administrativo de apoio, criado e gerido diferentemente em cada instituição.

A UAB chegou inicialmente nas IPES por meio dos coordenadores UAB e em seguida surgiram os SAED e promove a criação e manutenção dos SAED, tanto que no repasse de recursos para cada curso há uma parcela específica para esse serviço. Assim, as ações dos SAED em principio decorrem dos cursos aprovados. Eles podem também ter uma atuação proativa, no sentido de incentivar e facilitar a apresentação de propostas em resposta aos Editais da UAB. Com o tempo, alguns SAED passaram a formar pessoal interno nas instituições para atuar em cursos a distância. Passaram também a auxiliar professores na preparação de propostas de novos cursos para os Editais da UAB e também para atender demandas de Estados e Municípios que desenvolvem ações educacionais baseadas no ensino a distância.

A forma como os SAED são estruturados e geridos é bastante diversa entre as IPES, o que se mostra um tema muito instigante para estudo. Há uma oportunidade para identificar lições que possam ser usadas para o aprimoramento da atuação desses órgãos. A identificação das deficiências e problemas também apresenta possibilidades de aprendizagem. Como temos apenas em torno de sete anos do sistema UAB, as IPES ainda estão aprendendo a gerir os serviços específicos para a oferta de cursos EaD. A forma de gestão desses serviços compreende as atividades de planejamento, organização, direção e controle.

O objetivo do presente trabalho é analisar o processo de gestão da EaD em uma IPES. Apresenta-se uma breve descrição de como a EaD surgiu na instituição, bem como uma análise da evolução dos trabalhos desenvolvidos em relação à EaD desde o surgimento até hoje. Os problemas e limitações do processo de gestão da EAD são também apresentados.

Além desta introdução, o artigo apresenta outras 5 seções. Na segunda, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o processo de gestão da EAD nas IPES. A metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa descrita no artigo é apresentada na terceira seção. A quarta seção apresenta uma descrição das relações entre IPES e UAB, bem como das relações entre os órgãos internos das IPES. A análise e interpretação dos resultados é apresentada na quinta seção, que é composta por quatro subseções: forma de organização administrativa e acadêmica do SAED, a EAD segundo o PDI e os relatórios de gestão,



processo de gestão da EAD, dificuldades e limitações entregadas pelo SEAD e pela EAD. As considerações finais são apresentadas na sexta seção.

2. Processo de Gestão da EAD em IPES

Estas atividades básicas formam o chamado “processo de gestão”. São inter-relacionadas e interdependentes. Seu desenvolvimento adequado leva ao sucesso da gestão de uma organização. Em se tratando deste trabalho, a organização estudada é a própria IPES, em um primeiro plano. O órgão de apoio à EaD é, em um segundo plano, o foco da pesquisa. Logo, não se pode estudar o órgão de apoio à EaD sem contemplar a IPES à qual tal órgão está vinculado. O processo de gestão do órgão é reflexo do processo de gestão da IPES, mas há especificidades na gestão do órgão em decorrência da sua capacidade de inovação e das especificidades de suas ações e inter-relações com a UAB.

É também importante a influência do processo de gestão da UAB no processo de gestão do SAED. Pode-se dizer que os SAED surgiram em decorrência dos cursos aprovados pela UAB, mas pelo menos em parte das IPES esses órgãos hoje atuam também na promoção da EaD. A estrutura organizacional das IPES não foi de fato alterada, apenas sofreu ajustes para atender às demandas da UAB e dos cursos a distância. As IPES foram se adaptando de acordo com as necessidades, sempre depois de as necessidades já estarem presentes. Não houve de fato antecipação em termos de preparação das IPES, pelo menos na maioria delas. A EaD chegou por iniciativa de alguns professores ou gestores obstinados e as IPES foram se adaptando e tentando satisfazer as necessidades administrativas e acadêmicas à medida que os cursos foram sendo oferecidos ao público.

A EaD no Brasil tem demonstrado um crescimento muito significativo nos últimos 10 anos. Nas instituições públicas esse desenvolvimento teve uma aceleração muito grande com a criação da UAB em 2005. Nos últimos 7 anos, as instituições públicas de ensino superior passaram a apresentar um grande número de vagas em cursos a distância. É inegável o papel destas instituições na estratégia do governo federal de expandir o acesso à educação superior por meio da UAB. Nesse contexto, é importante estudar como estas instituições estão se organizando para oferecer os cursos a distância em parceria com a UAB.

As universidades públicas foram criadas para educação presencial e toda sua estrutura administrativa e acadêmica tem esse foco. Atuar na EaD é algo novo para essas universidades, as quais, em geral, não possuem a agilidade necessária e desejável para a realização de mudanças estruturais. A oferta de cursos em parceria com a UAB requer que as universidades criem setores de apoio para dar suporte administrativo aos coordenadores dos cursos. Suporte acadêmico aos cursos e aos seus alunos também tem requerido mudanças na estrutura dessas instituições, tanto em termos de colegiados como em termos de apoio pedagógico a professores e alunos.

Em termos de cursos a distância, o processo de gestão compreende todas as etapas do trabalho do gestor, começando com a criação do curso, que deve estar inserido em um planejamento mais amplo da IES. Em princípio, um curso a distância deveria fazer parte de uma estratégia da IES para expandir sua oferta de ensino. No caso de IES privadas parece ser mais facilmente observável que a EaD se insere no planejamento institucional como uma estratégia para expandir a oferta de vagas e para maximizar o resultado financeiro. A avaliação feita pelo MEC utiliza como insumo o planejamento formal das IES, ou seja, o PDI e o Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC). A IES precisa planejar detalhadamente a oferta dos



cursos, bem como a avaliação dos mesmos. Assim, nas IES privadas as ações de EaD são planejadas de cima para baixo, ou seja, partem da cúpula administrativa.

Nas IPES, por sua vez, pode-se observar que a entrada na EaD, em geral, decorre de iniciativa de alguns docentes, a partir do interesse pessoal a respeito do tema. Nem sempre os avanços nas IPES surgem de iniciativas tomadas pela cúpula administrativa. Em geral não surgem como estratégias formais das instituições. O interesse de um docente é capaz de despertar o desejo de seus colegas de departamento e de unidade (escola, faculdade, centro, setor, dentre outros), criando-se, assim, uma linha de atuação. A entrada de muitas IPES no sistema UAB surgiu desta forma, por interesse particular de alguns professores, ou seja, surgiu da base.

Um bom exemplo de IPES que faz parte do sistema UAB é a UFSCAR (Universidade Federal de São Carlos), que participa como parceira da UAB desde o seu primeiro Edital (SEAD, 2010). Esse é um bom exemplo para se conhecer como se deu o processo de institucionalização da EaD em uma universidade federal. Em 2005 uma comissão de professores tomou a iniciativa de articular dentro da universidade para apresentar proposta ao Edital nº 1 de dezembro de 2005 da SEED-MEC, que foi o primeiro Edital para o oferecimento de cursos a distância pelas universidades públicas. Trata-se de um caso de surgimento da EaD na instituição a partir de interesse de professores obstinados e entusiastas desta nova modalidade de ensino.

Em 2008 surgiu na UFSCAR o projeto para criação de uma secretaria específica para a gestão da EaD, denominada SEAD, a qual foi criada em 2009 (SEAD, 2010). O objetivo foi dar suporte para as ações em EaD. A estrutura organizacional desta secretaria foi formada por 7 coordenações, que tratam dos serviços de apoio administrativo, técnico e pedagógico. Tomando por base o sítio eletrônico da SEAD (www.sead.ufscar.br), pode-se compreender suas atribuições e sua estrutura organizacional, a qual ainda é a mesma desde sua criação.

Essa mobilização surge de forma paralela ao planejamento institucional, mas que com o tempo é incorporado pela IES em seu planejamento formal, representado pelo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). O PDI é um documento exigido pelo MEC de todas as IES, conforme consta no artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Segundo esse artigo, o PDI deve conter várias informações, dentre elas: missão, objetivos e metas da IES, projeto pedagógico, cronograma de implantação e desenvolvimento de cursos, organização didático-pedagógica, oferta de vagas, eventuais inovações consideradas significativas nos cursos, oportunidades diferenciadas de integralização de cursos, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos. Todas as IES devem enviar seus PDIS ao MEC, que por sua vez os revisa e aprova. Se uma IES atua na EaD, é necessário que esteja previsto no seu PDI. Tanto a prática atual como os planos para o futuro devem ser especificados nesse documento.

Pode-se dizer que a EaD nas IPES é gerida de forma muito particular, comparativamente às IES privadas, seja em termos de planejamento, como de execução. A EaD nessas instituições quase que se resume aos convênios com a UAB e com outras poucas organizações públicas. Já nas IES privadas, conforme já mencionado, a EaD é uma estratégia para aumentar o resultado financeiro. É perceptível, no contexto atual do nosso país que algumas grandes IES privadas começaram cedo a oferecer cursos a distância e, atualmente, atendem a um grande número de alunos em muitos locais. No caso das IPES, o desenvolvimento da EAD antes da UAB era muito tímido, pois não havia iniciativas abrangentes por parte dos governos. Observa-se que há grande oferta de cursos por parte IES



privadas, que inclusive concorrem de forma muito incisiva entre si e em relação às públicas. Percebe-se, ainda, que algumas IES privadas aderiram à modalidade de EaD por considerarem-na uma oportunidade para compensar a redução ou esgotamento na demanda pelos seus cursos presenciais. Nas IPES, por sua vez, essa modalidade de ensino, hoje representa uma expansão de vagas para quem estava excluído do ensino presencial.

Diante das diferenças nos modelos de atuação e gestão adotados pelas IES públicas e privadas, algumas constatações devem ser suscitadas. A principal constatação é que nas IPES a EaD se desenvolveu essencialmente por conta dos convênios com a UAB. A entrada de muitas universidades públicas na EaD se deu por conta da visão empreendedora de alguns professores, conforme já mencionado. Aos poucos esses pioneiros foram atraindo novos colaboradores. Paulatinamente, essas universidades tiveram a EaD inserida em seus planejamentos institucionais e desenvolveram estruturas administrativas para dar apoio aos cursos oferecidos a distância.

O destaque da EaD nos PDI ocorreu tardiamente e em consequência de atividades já realizadas. Em termos de execução dos cursos a distância, observa-se que muitas das IPES dispõem, atualmente, de um aparato administrativo que não apenas operacionaliza o funcionamento dos cursos, mas também promove novas iniciativas de ações na EaD. Em termos de controle acadêmico, observa-se que nessas universidades os cursos a distância são considerados similares aos presenciais e corroboram com as mesmas estruturas acadêmicas.

Segundo RIBEIRO *et al.* (2007), a criação de um SAED requer que sejam considerados vários aspectos: estruturação e planejamento estratégicos que, realmente, deem conta de atender aos clientes internos da EaD, professores, tutores, equipes de produção de mídias, suporte técnico e gestores. Esses clientes internos são de fato a linha de frente para a criação e aparelhamento do SAED, pelo menos nos primeiros meses de funcionamento. As principais e mais urgentes atividades dos SAEDS incluem a gestão dos recursos repassados pela UAB, o suporte para o desenvolvimento de material didático e a criação e oferta de novos cursos a distância. Para RIBEIRO *et al.* (2007), a estrutura de um SAED não obedece a parâmetros rígidos, mas todos se caracterizam por mobilizar equipes multidisciplinares para a operacionalização das atividades necessárias para o sucesso da EaD.

Toda IES que deseje oferecer cursos a distância, seja pública ou privada, precisa se preparar em termos de estrutura organizacional. Os investimentos em EaD requerem atenção em termos da combinação adequada de recursos humanos, materiais e tecnológicos e de procedimentos operacionais que levem ao uso adequado destes recursos. Segundo Perry *et al.* (2006), a gestão da EaD precisa ser desenvolvida de forma a contemplar a demanda pelos cursos e os recursos investidos, de forma a aproveitar de forma eficiente à capacidade de oferta da instituição.

O financiamento de todos os cursos presenciais e das ações de pesquisa e de extensão das IPES é feito pelo tesouro (federal ou estadual), por meio do orçamento, conforme disposto na Constituição Federal e na Lei nº 4.320/1964. Já as ações da EaD são financiadas pelo FNDE, sob demanda, conforme os Editais publicados pela UAB como foi mencionado anteriormente. Cada curso recebe seus recursos específicos, caso tenha sido aprovado. Esses recursos dizem respeito à remuneração dos professores, tutores e equipe de apoio (webdesigners, revisores, etc.) e à cobertura das demais despesas operacionais, chamadas também de “custeio”. É importante destacar que as IPES inevitavelmente precisam apresentar algumas contrapartidas para atuar como parceiras da UAB. Destacam-se as instalações físicas na sede, os recursos tecnológicos e os serviços de apoio (exemplo: telefonia).



Essas contrapartidas não são declaradas de forma explícita, nem tampouco quantificadas. Mesmo com todo o financiamento concedido pelo FNDE, conforme o art. 6 do Decreto nº 5.800/2006, as universidades precisam fazer uso de suas instalações para viabilizar as ações de EaD. Um exemplo de investimento que as universidades precisam fazer é a estrutura computacional para o sistema Moodle. Em algumas universidades há problemas em relação a esse serviço, pois a demanda extrapola a capacidade dos servidores e serviços de apoio. Esse serviço não se restringe à tecnologia, mas também ao pessoal técnico e administrativo.

A relação dos cursos a distância com a estrutura administrativa da universidade se dá em diversos aspectos. Um deles é em relação ao registro acadêmico dos alunos, que inclui matrícula, registro de avaliações e frequência por disciplina e emissão de diplomas e certificados. No caso dos cursos de extensão, esse serviço é prestado em geral pela Pró-reitoria de Extensão. Para os cursos de graduação e de especialização, esse serviço é prestado pelas Pró-reitorias de graduação e de Pós-graduação, respectivamente. No caso dos cursos de graduação há ainda os colegiados dos cursos, que tratam, dentre outros pontos, do seu projeto pedagógico.

A relação IPES com suas fundações de apoio se dá em relação à execução financeira dos recursos não destinados a bolsas, ou seja, os recursos para a cobertura das demais despesas operacionais. Em decorrência dos entraves burocráticos para a própria universidade efetuar compras e contratar pessoal, os recursos repassados pelo FNDE é quase sempre gerenciado pelas fundações de apoio, as quais cobram uma taxa para a gestão dos recursos. No caso de compras de bens e de serviços, as fundações também obedecem aos preceitos da Lei nº 8.666/93, que regulamenta essa atividade nas organizações públicas. No caso de contratação de pessoal, as fundações também satisfazem à legislação trabalhista vigente, ou seja, o Decreto-Lei nº 5.452/1943 (contratos com carteira assinada) e as Leis nº 6.019/1974 (trabalho temporário) e nº 11.788/2008 (estágio de estudantes).

3. Metodologia

A pesquisa descrita neste artigo foi qualitativa e exploratória e se caracterizou pelo contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação pesquisada, por meio de trabalho de campo. Trata-se de um estudo de caso em uma IPES. Para sujeitos da pesquisa foram entrevistados os coordenadores dos setores (centros, unidades, secretarias) que gerenciam a EaD e coordenadores de cursos oferecidos na modalidade de EaD. Os dados coletados por meio das entrevistas foram utilizados apenas para fins de pesquisa acadêmica e os nomes das instituições e dos entrevistados serão preservados. A maioria dos dados e informações citados no artigo foram de fato obtida a partir de fontes públicas: dos PDIS, dos PPCS, dos relatórios publicados pelas instituições e dos seus sítios eletrônicos. As entrevistas serviram, principalmente, para que os pesquisadores tivessem mais facilidade para interpretar os dados que já eram públicos nos documentos oficiais.

Para que a coleta de dados realizada, foi necessário desenvolver um roteiro, que foi usado como base para a realização de entrevistas semi-estruturadas. Esse instrumento é composto por questões abertas, possibilitando, com isso, ao entrevistado a liberdade necessária para expressar suas impressões e conhecimentos acerca do tema questionado, sem a preocupação com as respostas e as possíveis condições fixadas pelo pesquisador. O desenvolvimento do roteiro teve como base a pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema. Houve nesse momento diversas rodadas de revisão e aprimoramento do roteiro entre os cinco



integrantes do grupo. O passo seguinte foi a submissão do roteiro para dois professores especialistas em “EaD em instituições públicas”, os quais apresentaram algumas sugestões e validaram as questões. Em seguida, realizou-se uma pesquisa piloto com professores de quatro IPES diferentes daquelas estudadas pelos membros do grupo. Os professores que participaram da pesquisa piloto confirmaram a plausibilidade das questões e apresentaram algumas sugestões de aprimoramento do roteiro. Novamente houve discussões entre os membros do grupo e chegou-se então ao roteiro final, que segue como apêndice deste TFC.

Para resguardar a confidencialidade dos dados, a IPES estudada não terá aqui o seu nome divulgado e será referenciada sob o codinome Alfa. Os documentos da instituição, como PDI e Relatórios de Gestão não serão apresentados nas referências, para não denunciar o verdadeiro nome da instituição. Esses documentos foram todos obtidos diretamente na Internet. O sítio eletrônico do SAED da instituição também foi utilizado como fonte de dados.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com diversos profissionais, incluindo o coordenador UAB, o diretor do SAED, dois coordenadores de cursos de graduação a distância, dois coordenadores de cursos de pós-graduação a distância, um ex-coordenador UAB, dois funcionários técnico-administrativos do SAED e três estagiários que trabalham na gestão administrativa de cursos a distância. Participou-se ainda de uma reunião do colegiado específico dos cursos de graduação a distância. Além dos documentos mencionados acima, foram também consultados o relatório final de um curso de pós-graduação a distância e atas das reuniões do colegiado específico dos cursos de graduação a distância.

O método adotado para analisar os dados coletados por meio da entrevista e, as pesquisas bibliográficas e documentais foi a análise de conteúdo que consiste em interpretar e compreender criticamente o sentido oculto das comunicações analisadas como instrumentos da pesquisa (SEVERINO, 2000).

4. Relações entre IPES e UAB

A participação das IPES públicas no sistema UAB é voluntária e somente participam se contarem com professores que apresentam projetos aos Editais. No início, em 2005, houve ações da UAB para despertar nas IPES o interesse em participar dos Editais. Quando uma delas tem cursos aprovados e passa a fazer parte do sistema, então a UAB determina um professor na função de coordenador UAB nessa instituição, para atuar como interlocutor entre a IPES e a UAB.

A atuação do coordenador UAB é diferente em cada instituição, apesar de haver uma lista de atribuições previstas no sítio eletrônico da UAB. Trata-se de um cargo indicado pelo reitor de cada instituição, em caráter político. Não há ainda mecanismos da UAB para avaliar tal desempenho. Não há, também, nas instituições sequer um entendimento claro das atribuições do coordenador UAB, seja por parte dos docentes, seja por parte do público em geral, haja vista que ambos têm nas IPES contato com a EAD por meio do SAED.

A denominação desse órgão varia entre as IPES, mas todos visam a dar apoio administrativo e acadêmico às ações de EaD. Os SAEDS foram criados e são mantidos com recursos da UAB, que também promove a criação e manutenção desses órgãos de apoio em todas as IPES que integram o sistema UAB (tanto que no repasse de recursos para cada curso há uma parcela específica para a manutenção de equipes multidisciplinares no SAED). São esses órgãos que, em geral, fazem a divulgação dos cursos EaD e que publicam Editais para a seleção de cursistas e de tutores. Assim, suas ações em princípio decorrem dos cursos



aprovados. Eles podem também ter uma atuação proativa, no sentido de incentivar e facilitar a apresentação de propostas em resposta aos Editais da UAB.

A autonomia dos SAED varia muito entre as IPES, pois representam um fenômeno ainda muito novo em nosso país. Esses órgãos de apoio estão em processo de formação e consolidação, pois as instituições ainda estão aprendendo a gerir suas ações de EaD. Em especial, ainda estão aprendendo a adaptar e conciliar uma infraestrutura criada exclusivamente para o ensino presencial. Em termos de estrutura organizacional, podem variar de uma diretoria ou instituto ligado diretamente à Reitoria de Graduação, até um simples serviço de apoio ligado a uma Pró-Reitoria.

A Figura 1 apresenta uma representação gráfica dos relacionamentos do SAED com os órgãos internos das IPES e com os demais componentes do sistema UAB. Cada um dos fluxos de informações nesta figura é numerado, para facilitar a descrição dos relacionamentos. Pode-se observar que o SAED se comunica com a UAB prioritariamente por meio do Coordenador UAB (fluxo 1), principalmente em termos institucionais, ou seja, em termos implementação das bolsas para professores e tutores e também da gestão dos recursos repassados para as instituições.

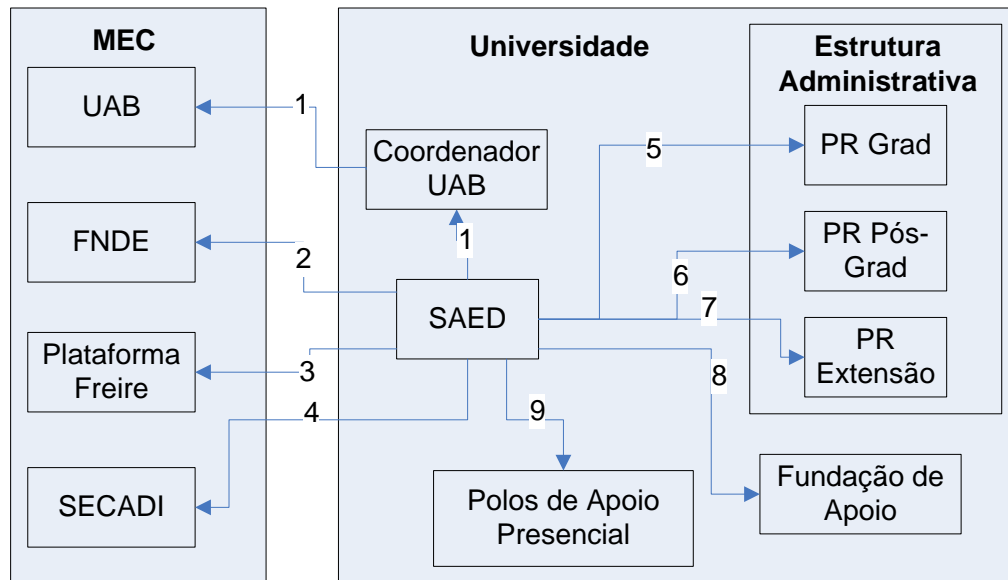


Figura 1 – Relações entre o SAED, os órgãos internos das IPES e demais componentes do sistema UAB.

O SAED se relaciona diretamente com o FNDE em relação às bolsas para os tutores e professores e para o repasse para os recursos para custeio (fluxo 2). Esses recursos além das bolsas são repassados para as instituições, que por sua vez podem fazer uso de suas fundações de apoio. Em algumas poucas IPES não há fundações de apoio. O relacionamento do SAED com essas fundações (fluxo 8) diz respeito às compras e ao controle dos pagamentos. Cada coordenador de curso solicita os pagamentos conforme seu orçamento, mas todas as solicitações são processadas pelo SAED. Os recursos específicos do SAED são executados diretamente pelo seu diretor.

No fluxo 3 observa-se a interação do SAED com a Plataforma Freire do MEC, que é usada para divulgar os cursos e receber inscrições. Além de consultar dados, o SAED precisa fornecer dados para atualizar os dados da Plataforma. Essa plataforma é um componente importante do sistema UAB e representa uma ação do MEC voltada para a qualificação de docentes de ensino fundamental e médio.

A SECADI tem sido um componente importante do Sistema UAB desde 2008, oferecendo recursos para cursos de pós-graduação e de extensão para qualificar docentes do ensino fundamental e médio. A relação do SEAD com a SECADI é mostrada no fluxo 4 e compreende recebimento de recursos e prestação de informações sobre o andamento dos cursos oferecidos. Em termos de cursos financiados pela SECADI, é importante destacar o fluxo 7, relacionado com as aprovações dos cursos de extensão e de aperfeiçoamento junto à Pró-Reitoria de Extensão, e com o fluxo 6, relaciona com as aprovações dos cursos de especialização junto à Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Nos fluxos 5, 6 e 7 é apresentada a relação mantida entre o SAED com a Pró-Reitoria de Graduação, com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e com a Pró-Reitoria de Extensão, necessária por conta dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão à distância oferecidos pelas IPES.



5. Análise e Interpretação dos Resultados

5.1. Forma de organização administrativa e acadêmica do SAED

O SAED de Alfa está ligado à Pró-Reitoria de Graduação, mas tem sob sua responsabilidade cursos de pós-graduação e também de extensão. Cada um dos três tipos de curso está ligado a uma pró-reitoria diferente. A comunicação com as outras duas pró-reitorias de fato praticamente inexistente. Observou-se que hoje o SAED já pode criar cursos de extensão diretamente, sem precisar que sejam originados nos departamentos. Essa inovação é potencialmente muito boa, pois reduz sobremaneira o tempo de aprovação de cursos. Cursos de aperfeiçoamento e de especialização ainda precisam ser criados a partir dos departamentos, o que despande muito tempo. O SAED de Alfa por necessidade transcendeu a graduação. A UAB e a SECADI (Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão) começaram a lançar Editais para cursos de extensão e de pós-graduação, então o SAED precisou dar apoio também para esses cursos. O processo de criação e aprovação de cursos presenciais e a distância é hoje essencialmente o mesmo, com exceção de cursos de extensão que o SAED já pode criar de forma independente dos departamentos e unidades acadêmicas. O desconhecimento e ignorância de muitos professores geram vários entraves para a criação e aprovação dos cursos. A aprovação também é bem mais lenta.

O SAED deveria ter status/hierarquia de pró-reitoria, pois assim talvez pudesse melhor interagir com as três pró-reitorias que cuidam dos cursos. Inclusive, poderia promover pesquisas sobre EaD e ter boa comunicação com a pró-reitoria de pesquisa. Atualmente, o SAED não desenvolve atividades de pesquisa e tampouco ações para a promoção de iniciativas em pesquisa focada em EaD. Outra possível estrutura para o SAED seria ter o caráter exclusivo do apoio administrativo a acadêmico, com uma vinculação direta à reitoria, mas sem comunicação com as pró-reitorias de graduação, pós-graduação, extensão e pesquisa. Essa comunicação seria feita diretamente pelos professores e seus departamentos.

Pode-se que o SAED de Alfa hoje atua em parte para resolver problemas burocráticos e reduzir dificuldades dos cursos a distância, ou seja, para facilitar o funcionamento desses cursos. Observa-se que é um SAED ainda insuficiente para o potencial da EaD em Alfa, pois não consegue sequer prestar assistência administrativa e acadêmica adequada aos cursos em andamento. Se a EAD já estivesse completamente disseminada em Alfa, então o SAED poderia até focar o suporte administrativo e acadêmico e também promover o desenvolvimento de novas ações. Pode-se dizer que hoje o SAED ainda não consegue atender a todas as demandas dos cursos EAD em funcionamento.

5.2. A EAD segundo o PDI e os Relatórios de Gestão

A instituição Alfa investiu em uma estratégia para desenvolver a EaD criando, em 2003, um SAED. Dentre as funções desse serviço, estão formar equipes de pesquisa, desenvolver os polos de apoio presencial e desenvolver um sistema de gestão educacional. O PDI de 2008-2012 apresenta como objetivo geral ampliar e consolidar os projetos de EaD. Para que seja concretizado o objetivo, Alfa estabeleceu metas como: desenvolvimento de sistemas de informações para gestão da EaD, expansão do número de polos para atender a regiões com déficit de profissionais especializados, desenvolvimento de modelos de educação e projetos pedagógicos, implantação e avaliação dos cursos oferecidos na modalidade a distância, ampliação de parcerias com órgãos públicos e consolidação do SAED



Além disso, há em seu PDI previsão de diversas ações a serem cumpridas em relação à EAD, dentre as quais se destacam: aprimoramento e ampliação de equipes multidisciplinares voltadas para a oferta de cursos a distância, aprimoramento do sistema de informações acadêmicas de forma a integrar cursos a distância com os cursos presenciais, desenvolvimento e implantação de um sistema de controle da produção de alunos de cursos a distância, monitoramento e avaliação dos cursos a distância, bem como desenvolvimento de sítios eletrônicos para os cursos oferecidos a distância. Há no PDI uma ação que chama a atenção, pois diz respeito à implantação de “serviços de apoio à EaD”. Já existe um SAED, mas pelo visto a administração central achou que deveriam ser outros serviços de apoio à EaD, talvez ligados às unidades acadêmicas ou às áreas de conhecimento. Nada até agora tem sido feito neste sentido. O PDI ainda prevê que os PPP dos cursos a distância serão analisados com o propósito de identificar as condições de acesso às TICs pelos alunos, professores e tutores.

Há inconsistências em algumas das ações para EaD previstas no PDI. A primeira diz respeito à previsão de criar um sistema de controle acadêmico específico para alunos de cursos a distância, pois, conforme mencionado acima, existe a previsão de aprimorar o sistema de informações acadêmicas da instituição para integrar os alunos a distância. Observa-se que até agora os gestores da Alfa não desenvolveram qualquer sistema de informações específico para os cursos a distância, até porque não é necessário, haja vista que os cursos de graduação e de especialização a distância utilizam o mesmo sistema adotado para os cursos presenciais. Nenhuma customização foi feita de fato nesse sistema, pois nunca foi preciso. Para os cursos de aperfeiçoamento e de extensão não há sistema de informações acadêmicas (nem mesmo para os cursos presenciais). Cada coordenador precisa cuidar do registro dos alunos e do controle de frequência e de avaliações. Outra inconsistência é a previsão de um sistema para controle da produção dos alunos dos cursos a distância: se não há tal sistema para os alunos dos cursos presenciais, cabe indagar por que controlar apenas a produção da EaD. Ainda, pode-se dizer que é inconsistente a previsão de criação de banco de dados para avaliação dos cursos a distância, pois já existe tal banco de dados para os cursos presenciais, que serve para qualquer tipo de curso.

Há ainda no PDI 2008-2012 de Alfa algumas outras ações que se mostram diretamente relacionadas com a proposta do SAED atual, pois fazem parte das suas atividades previstas, conforme disposto em seu sítio eletrônico. Destacam-se as seguintes: criar coordenações e equipes multidisciplinares para produção e gestão de recursos para os cursos a distância, oferecer tutoria, realizar seminários sobre EaD, divulgar os resultados obtidos em relação à EaD e divulgar a produção relacionada com EaD. Pelo menos em parte o SAED desenvolve essas ações. No caso da divulgação da produção, o SAED indica no sítio eletrônico que tem uma biblioteca digital, na qual ainda não há qualquer material disponibilizado.

5.3. Processo de Gestão da EAD

Pode-se concluir que a iniciativa isolada de alguns docentes foi preponderante para o desenvolvimento da EAD na Alfa. Os gestores da alta cúpula foram entusiastas da EAD e então houve expansão das ações no período 2003 a 2007. Em 2003 o SAED foi criado e os cursos de graduação à distância foram trazidos logo no surgimento da UAB. No ano de 2009 a Pró-Reitoria de Extensão teve um papel importante na expansão EAD na ALFA com os Editais da SECAD. Naquela ocasião houve também o empenho especial de alguns poucos funcionários, que tiveram a iniciativa de ligar para professores e convidá-los a participar de uma reunião para a apresentação dos Editais. Aquela reunião teve um grande impacto, pois



dali surgiram projetos para seis cursos de aperfeiçoamento. Aqueles projetos foram todos aprovados pela SECAD e agora em 2011 um novo curso naquela linha teve início, aumentando um pouco a oferta.

Não há um canal de comunicação entre a CPA, cursistas, professores e tutores. De fato, a CPA replica nos cursos a distância o mesmo modelo de atuação em uso nos cursos presenciais. Na prática observa-se apenas o uso de um questionário online de avaliação que os alunos são obrigados a preencher para poderem efetuar a matrícula. O sistema permite que eles deixem todo o formulário em branco. Nenhum *feedback* é dado aos alunos. Discentes e docentes apenas podem ver a tabulação de suas turmas, nada mais. A CPA da ALFA não tem de forma explícita procedimentos específicos para os cursos a distância. Observou-se que a CPA recorre ao SAED para buscar informações. Observou-se, ainda, que a CPA é reativa em relação à EAD. Age em resposta a questionamentos do MEC. Não há ainda, por parte da CPA, esforços no sentido de identificar limitações e problemas nos cursos a distância. Pode-se dizer que a CPA da Alfa ainda não se preocupou em desenvolver ações de avaliação e de acompanhamento que sejam condizentes com as particularidades dos cursos a distância.

Agora em 2012 todos os cursos de aperfeiçoamento de 2009 terão uma segunda turma. As ações da Pró-Reitoria em 2009 estão rendendo bons resultados até hoje. Em 2010 houve um edital para curso de especialização e a Alfa não autorizou o envio de propostas para a UAB. Na ocasião a negativa foi dada pelo Pró-Reitor de pós-graduação. Não houve uma negativa formal, simplesmente não assinou a carta de aprovação que precisa ser enviada. Os dois professores que elaboraram o projeto telefonaram para argumentar, mas a resposta foi ignorância e intransigência. Ele nem tomou conhecimento do edital e de sua importância estratégica. Ele simplesmente repetia que o projeto teria de seguir o trâmite formal da Alfa, que requer mais de um ano. O Edital fica aberto em geral por mais ou menos um mês, então não havia como seguir o caminho normal.

Constatou-se que houve um completo descaso com os professores que elaboraram o projeto e também com os demais profissionais que participariam do curso como conteudistas, formadores e tutores. É claro também o descaso que houve com a própria UAB e com a sociedade em geral que deixou de ter um curso gratuito. Estas atitudes das Pró-Reitorias de Graduação e de Pós-Graduação e da Reitoria desestimulam os professores entusiastas da EAD. As atividades das unidades e dos departamentos também têm sido negativas e desestimulantes. A aprovação de projetos dos cursos e dos relatórios finais tem sido lenta e trabalhosa. Todo tipo de entrave burocrático tem sido criado para tentar barrar e/ou dificultar as iniciativas em EAD.

Como exemplo, um dos cursos de aperfeiçoamento do edital SECAD II foi encerrado em novembro de 2011 teve seu relatório submetido no início de dezembro de 2011 e até agora ainda não foi aprovado, nem pela unidade. Este entrave burocrático é muito prejudicial para os professores coordenadores, pois as bolsas e os recursos para apoio administrativo têm prazo limitado. Os recursos dos cursos acabam e os professores coordenadores ficam com a responsabilidade de obter a aprovação dos relatórios, sem contar que precisam responder os emails dos alunos cobrando certificados. A Alfa claramente não está preparada para tratar os cursos do sistema UAB. O SAED não ainda faz nada neste sentido de cuidar da aprovação dos relatórios. A burocracia da Alfa precisa ser modificada para atender as especificidades dos cursos EAD. As bolsas e os recursos para esses cursos sempre têm prazos previamente determinados, então a Alfa deveria respeitar estas restrições, a fim de que não haja pendências para os coordenadores do curso.



Não há de fato definição de como responder aos editais. Os professores das diferentes áreas recebem (têm acesso a) informações sobre os editais e podem se interessar em participar. Observou-se que nem o SAED e nem ALFA como um todo estão hoje preparados para dar qualquer tipo de apoio a professores que desejam apresentar propostas para editais. Há inclusive falta de incentivo, pois dificultam ou impossibilitam a apresentação das propostas, haja vista que elas precisam de assinaturas do reitor para serem enviadas para a UAB. Observou-se que ter esta assinatura é na prática extremamente difícil, pois não há de fato interesse da reitoria em expandir a participação da ALFA no sistema UAB. Apesar de o PDI apresentar esta previsão, na prática isto não ocorre.

Constatou-se que professores tentaram obter o aval da ALFA para o envio de propostas para a UAB nos últimos três anos e não conseguiram. Dois casos de insucesso foram identificados junto a estes professores entrevistados. Em ambos a resposta dos Pró-Reitores foi de que os projetos precisariam ter tramitado conforme as normas dos cursos presenciais, o que é inviável por demorar pelo menos um ano. Não adiantou argumentar que nos casos dos editais da UAB os projetos dos cursos já vêm praticamente prontos e o prazo para submissão de propostas é muito exíguo. Em ambos os casos o SAED não teve sucesso em intervir para viabilizar o aval para os projetos de cursos, que eram para cursos de especialização e de graduação. Os professores entrevistados acreditam que há muita desinformação por parte de reitor e pró-reitores em relação ao sistema UAB e em relação à EaD como um todo.

5.4. Dificuldades e Limitações enfrentadas pelo SAED e pela EAD

Do ponto de vista das atividades administrativas desenvolvidas pelo SAED, boa parte delas é necessária porque os setores específicos de Alfa não conseguem cumprir com suas atribuições relativas à EaD. Destaca-se aí o setor de compras da ALFA. Hoje o SAED já tem status de unidade para fins de coordenação de despesas, ou seja, o diretor do SAED conta com orçamento específico e pode autorizar pagamentos. Esse status representa maior agilidade nas ações operacionais. Entretanto, atualmente os recursos são escassos.

O SAED está sediado em uma pequena parte de um prédio grande que abriga atividades administrativas que não expressam importância, como relacionadas com administração de pessoal e de atividades administrativas do vestibular. O espaço para estes setores administrativos é enorme e para o SAED o espaço é super limitado. Uma pequena extensão deste prédio foi construída recentemente, com recursos da UAB, mas as condições de espaço para o SAED ainda são muito precárias. Construiu-se uma pequena extensão do prédio para acomodar precariamente as demandas de espaço. Percebe-se claramente uma inversão de valores por parte dos gestores de Alfa, pois as melhores áreas do prédio são destinadas ao uso administrativo, enquanto o SAED ocupa os fundos e a pequena extensão.

Não há ainda na Alfa um espaço físico para tutores a distância. Não conseguiram ainda que os gestores dos departamentos, unidades e pró-reitorias entendam a importância de os tutores serem tratados como professores. Os tutores a distância também não têm espaço apropriado. Observa-se que Alfa ainda não se atentou para a necessidade de espaço físico adequado para tutores a distância e hoje eles precisam improvisar, muitas vezes usando espaços dos professores que coordenam os cursos e para atividades de pesquisa. Os gestores da Alfa ainda não sabem lidar com o espaço físico para as atividades administrativas e de coordenação dos cursos a distância, destinando os espaços existentes preferencialmente para



cursos presenciais e para atividades de pesquisa e de extensão. Ainda não há regras para destinação de espaços para as atividades de EAD.

Contudo, a limitação de espaço não se restringe aos tutores a distância. Os professores coordenadores dos cursos nessa modalidade de ensino precisam fazer uso de seus gabinetes para desenvolver a coordenação e gestão administrativa das atividades. Quando disponíveis, salas de aula dos cursos presenciais têm sido usadas para atividades dos cursos a distância. O mesmo ocorre com os laboratórios de informática dos cursos presenciais. De forma geral, o desconhecimento de professores e servidores em relação à EaD dificulta muito o desenvolvimento das atividades.

As normas internas da Alfa ainda permitem que as ações em EAD sejam computadas na carga horária regular dos professores. Todas as atividades relacionadas com EAD precisam ser remuneradas por bolsas ou pagamentos extras. Os professores entusiastas da EAD acabam trabalhando em vários momentos sem remuneração, tanto no início como no final (e pós-final) dos cursos. Todo o trabalho fora do período de bolsas não é remunerado, ou seja, os professores somente recebem as bolsas depois de o curso ter iniciado. Nenhum funcionário efetivo da Alfa auxilia no trabalho burocrático dos cursos EAD nos departamentos e unidades, então os professores precisam contratar estagiários ou funcionários por meio das fundações de apoio.

Uma grande dificuldade ainda enfrentada pelo SAED é a cultura interna de ALFA ainda fortemente focada em cursos presenciais. Muitos professores e servidores ainda não acreditam na EaD e dificultam a tramitação de processos internos relacionados com esses cursos. Além das dificuldades de espaço físico e de pessoal já mencionadas, a cultura adversa à EaD também dificulta a criação de novos cursos e também o desenvolvimento de pesquisas. A burocracia da instituição é ainda totalmente direcionada para cursos presenciais e precisa sofrer alterações para comportar as particularidades dos cursos a distância. O calendário escolar, por exemplo, é feito para os cursos presenciais. Os cursos a distância sofrem com as restrições do calendário, mas ainda não conseguiram convencer os órgãos colegiados a flexibilizar as datas.

6. Conclusões

No presente momento, o SAED em ALFA ainda é essencialmente reativo em relação a iniciativas. Não há nenhum esforço de prospecção de oportunidades de financiamento de cursos. No seu início o SAED teve bem claramente uma atuação de prospecção, tanto em relação aos editais como em relação a professores. A função de prospecção foi perdida. Desenvolveu-se uma função reativa, limitada ao suporte administrativo e acadêmico requisitado pelos cursos e pela própria UAB. Observa-se que na prática a EAD não é vista como estratégica para Alfa. Pode-se dizer que até agora o SAED apenas consegue desenvolver as atividades essenciais para a operacionalização dos cursos em andamento. Busca ainda se aprimorar para ocupar na Alfa um espaço mais condizente com a importância atual da EAD nas IPES.

O SAED de ALFA hoje enfrenta dificuldades relacionadas com espaço físico e funcionários. Apesar de ter recebido espaço físico adicional nos últimos dois anos, ainda trabalha com muitas limitações e carece de ambientes propícios para os tutores a distância e para reuniões. Logo, é necessário fazer uso de espaços emprestados de outras unidades da instituição. Em termos de funcionários também enfrenta dificuldades, mesmo tendo recebido alguns servidores adicionais nos últimos três anos, que, no entanto, deixaram a instituição por



conta de outras oportunidades. Há hoje muitos estagiários trabalhando no SAED, o que demonstra sua carência de funcionários. Muitos dos trabalhos desenvolvidos são remunerados com bolsas do sistema UAB, o que apresenta problemas devido à rotatividade das pessoas. Os profissionais que são remunerados com bolsas não permanecem muito tempo, pois estão em situações temporárias e acabam conseguindo empregos noutras instituições. Muitos dos bolsistas são alunos de mestrado e de doutorado, que vão embora quando concluem seus cursos. Pode-se dizer então que o SAED forma muitas pessoas e não consegue retê-las.

Em termos de penetração nas diversas unidades e departamentos de ALFA, o SAED não tem ainda condições operacionais para desenvolver ações de promoção e fomento da EaD. Seu início teve esta característica, mas hoje não há profissionais com disponibilidade para estas ações. Anualmente o SAED tem promovido um evento na instituição para promover a EaD e este tem se mostrado crescente ao longo dos anos. Outras ações localizadas têm sido desenvolvidas por ocasião dos eventos anuais realizados anualmente para os alunos de graduação. Algumas palestras foram oferecidas pelo pessoal do SAED para abordar temas de EaD. É importante destacar que há em ALFA outra iniciativa que aborda a EaD, relacionada com o programa REUNI, que teve como foco a expansão de vagas na instituição. Esta iniciativa é completamente desvinculada do SAED, mas tem ajudado a promover a EaD em ALFA por meio de cursos de curta duração sobre o Moodle para professores e alunos de pós-graduação. Outra ação tem sido o incentivo para professores que desejam criar disciplinas a distância para os cursos presenciais.

Referências

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09/05/2006. 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. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 2 set. 2011.

_____. **Decreto nº 5.800, de 08/06/2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. **Decreto-Lei nº 5.452, de 01/05/1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. **Lei nº 4.320, de 17/03/1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. **Lei nº 6.019, de 03/01/1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.



_____. **Lei nº 11.788, de 25/09/2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. **Lei nº 8.666, de 21/06/1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Sobre a UAB: como funciona. UAB/CAPES.** Disponível em <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=19>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Sobre a UAB: histórico. UAB/CAPES.** Disponível em <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=21>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Sobre a UAB: o que é. UAB/CAPES.** Disponível em <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=18>. Acesso em: 11 abr. 2012.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Histórico da UAB – Universidade Aberta do Brasil.** Disponível em: http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=21. Acesso em: 12 mar. 2012.

GALLANGNER, S. **Distance learning at the tipping point: critical success factors to growing fully online distance learning programs.** Eduventuressm, September 2002. Disponível em: <<http://www.at.ufl.edu/~cmsag/distance.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2011.

KIRKPATRICK, D. **Slowing the revolving door: providing academic support for distance education learners.** Cambridge Open and Distance Education Conference, Cambridge, September 2001. Disponível em: <<http://asiapacific-odl.oum.edu.my/C09/F162.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2011.

PERRY, G. T. et al. **Desafios da gestão de EAD: necessidades específicas para o ensino científico e tecnológico.** RENOTE: Revista Novas Tecnologias na Educação. v.4 nº1, Julho, 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/download/13880/7798>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. **Gestão de EaD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados.** Revista Novas Tecnologias: v. 5, n. 1, Jul. 2007. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/12eLuizOtoni.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

SEAD - Secretaria Geral de Educação a Distância da UFSCAR. **A EAD na UFSCAR: a implantação do sistema UAB e suas orientações metodológicas.** Universidade Federal de São



Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.uab.ufscar.br/documentos_ead/a-ead-na-ufscar/at_download/file>. Acesso em: 27 out. 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.