



**XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



**INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA E OUTRA PRIVADA**

**DANIELA VECCHIA COSTA**  
Centro Universitário UNA  
[vecchia.daniela@yahoo.com.br](mailto:vecchia.daniela@yahoo.com.br)

**IRIS BARBOSA GOULART**  
Centro Universitário UNA  
[irisgoulart@terra.com.br](mailto:irisgoulart@terra.com.br)

**RESUMO**

A educação à distância é empregada como uma solução que ajuda a preencher a demanda educacional do Brasil, por meio da democratização. No entanto, a qualidade dessa modalidade de ensino é questionada. Deste modo, o objetivo desse artigo é analisar a maneira que uma instituição superior pública e uma instituição superior privada administram seus processos e aplicam a inovação nesta modalidade de ensino. O artigo é uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo que instituiu um estudo de casos analisando os processos de ensino adotados e identificando as práticas inovadoras que vêm sendo adotada por ambas as instituições de ensino superior estudadas. A parte empírica consistiu na realização de entrevistas semi estruturadas aplicadas aos gestores das duas instituições. As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. Os resultados apontaram que as duas instituições se preocupam com esta temática e estão em busca de novos softwares capazes de aperfeiçoar a experiência no ambiente virtual. Além disso, pode-se constatar uma inovação por meio da vinculação do processo de EAD ao Projeto de vida do aluno, que permite uma previsão das vantagens da apropriação do ensino para sua vida.

**Palavras chave:** Educação à distância; Práticas Pedagógicas Inovadoras em EAD, Inovação.

## **1. INTRODUÇÃO**

A educação a distância é uma das modalidades mais importantes e apropriadas para alcançar as demandas educacionais recorrentes das mudanças da nova ordem econômica do país. (ARETIO, 2002; BELLONI, 2003). Com a aprovação da LDB (1996) a educação a distância foi implantada em todas as modalidades como forma de desenvolvimento das atividades. Possibilitou a inclusão de diversos conteúdos além de processos de avaliação e práticas pedagógicas (COELHO, 2009). Dessa forma, surgiu a educação a distância na esfera pública (estadual e federal) e privada.

Na esfera privada, houve um progresso na modalidade a distância após a publicação da LDB de 1996, aumentando o número de instituições privadas de ensino superior (SILVA JR & SGUISSARDI, 2001). Assim que solidificadas na modalidade presencial, algumas instituições buscaram um espaço na educação a distância.

Havia uma grande esperança no que diz respeito à EAD, especialmente no ensino superior, e o Ministério da Educação chegou a instituir uma Secretaria de Educação a Distância (SEED/MEC) que seria destinada a gerenciar as demandas de âmbito nacional para a inclusão da inovação tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem. Esta seria uma forma de estratégia para democratizar e aumentar o padrão de qualidade da educação do país e as ações requeriam o desenvolvimento e a inclusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), das técnicas de educação a distância aos procedimentos didático-pedagógicos convencionais. A SEED também pretendia estimular a pesquisa e o desenvolvimento, ligados à constituição de novos conceitos e práticas nas instituições públicas brasileiras, criando diversos projetos e programas. Entretanto, a extinção desta Secretaria foi proposta em 2011 e gerou discussão entre os especialistas. Mas em 2016, devido aos problemas financeiros na área de educação, a função da SEED foi incorporada a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), pelo decreto 7.480. A SERES passou a assumir a regulação e suspensão das ações de educação a distância no ensino superior.

A questão do gerenciamento dos cursos de Educação a distância vem merecendo a atenção de estudiosos há algumas décadas. Mill e Brito, da Universidade Federal de São Carlos, realizaram em 2009, uma pesquisa sobre a prática da gestão educacional na educação a distância (EAD), partindo das raízes e origens deste campo do conhecimento e passando pela gestão empresarial e educacional até os processos de gestão no âmbito da EAD.

A partir das lacunas constatadas, e da necessidade pela busca constante de inovação nesta modalidade de ensino, o objetivo desse artigo é analisar a maneira que uma instituição superior pública e uma instituição superior privada administram seus processos e aplicam a inovação como forma de melhorar seus processos em uma modalidade que cada vez é mais representativa no mercado nacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção aborda as temáticas que servirão de suporte à análise dos resultados da pesquisa que fundamenta este artigo: a primeira trata da inovação, seus conceitos, definições e possibilidades de aplicação à EAD. Em seguida, discute-se a inovação na educação a distância.

### **2.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO À EAD**

A palavra inovação é muitas vezes utilizada para descrever um objeto, seja um microcomputador ou um modelo de carro. Ainda que se refira a algo concreto, os autores que estudam o assunto consideram que há outras maneiras de se definir inovação (VAN DE VEN, 1980; KIMBERLY, 1981; BARBIERI, 2003). O estudo da inovação se difere em alguns aspectos sob três abordagens. O primeiro aspecto referencia na visão pessoal da inovação, considerando a pessoa como agente inovador. O segundo enfoca as abordagens estruturais da inovação, considerando que a estrutura da organização propicia a inovação. O terceiro aspecto se baseia na interação entre as duas anteriores, os recursos humanos e a estrutura organizacional.

O tipo de processo estudado por Van de Ven *et. al* (1999) abrange a descrição e a análise de seqüência temporais que acontecem no desenvolvimento e nas práticas de inovações. Essa abordagem permite visualizar os acontecimentos que propiciaram ou impediram o processo de inovação, contribuindo com a interação entre conduta humana, julgados pelos grupos organizacionais, bem como pela composição que permitiu esses agrupamentos.

A pesquisa destes eventos é realizada por meio da triangulação entre perspicácia dos agentes organizacionais, interação entre eles e maneiras de agrupamento existentes na organização, compreendendo aspectos entre a estrutura e as comunicações organizacionais.

As inovações tecnológicas e organizacionais ou administrativas são abordadas de maneiras diferentes, significando campos diferentes de estudo. Afuah (1998) diferencia a inovação administrativa da inovação técnica ou tecnológica. Para ele, a inovação administrativa pode ou não comprometer a técnica, do mesmo modo que esta pode demandar ou não inovações administrativas. Van de Ven *et al.* (1999) divergem dos que acreditam que os dois tipos de inovações não podem ser comparados e divergem também daqueles que consideram esses tipos diferentes, pois esta diferenciação induz a caracterizações fragmentadas do processo de inovação, uma vez que a grande parte das inovações abrange componentes de ambos os tipos.

Os dois tipos de inovação promovem a gestão de pessoas, materiais, instalações, equipamentos e outros recursos em diversos graus de decisão, desde o estratégico ao operacional e exigem também articulações externas com clientes, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos reguladores, fontes de financiamento. Tanto as funções internas quanto as externas são fatores importantes que dependem do modo de gerir as atividades específicas de inovação.

O processo contínuo da origem das inovações administrativas e tecnológicas depende tanto de fatores internos quanto externos da organização. Os fatores externos das inovações tecnológicas já são conhecidos desde a estrutura de mercado, como o tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras de entrada e das saídas e outros elementos desta estrutura (VAN DE VEN *et. al.*, 1999).

Estudos sobre esta abordagem, em que os ambientes externos e internos influenciam a geração da inovação, foram aperfeiçoados no Brasil e propiciaram resultados parecidos quanto à assimilação de fatores motivacionais, pertencentes a esses ambientes para o crescimento das inovações. Dessa forma, Castro e Basques (2006) constataram que o clima interno formado de uma gestão flexível com destaque na gestão de pessoas e o processo duradouro de investimentos em tecnologias podem atribuir melhores conseqüências á organização.

Coutinho e Bomtempo (2007) relataram que o investimento em pesquisa e desenvolvimento, a estrutura da organização e a maneira de gerenciar colaboram para a criação de idéias e a implantação de inovação. Diferentes estudos acusam que a comunicação anti burocrática, a relação funcional entre as diferentes áreas da empresa, o encorajamento por parte da administração superior ao enfrentar os desafios e um processo de decisão

participativa podem cooperar como fatores motivadores do ambiente interno à geração de inovações (MIGUEL e TEIXEIRA, 2009; VICK, NAGANO e SANTOS, 2009; PAROLIN e ALBUQUERQUE, 2010; VICENTI e MACHADO, 2010).

Os estudos sugerem que o ambiente fundamentado na boa qualidade dos recursos humanos, no rumo contínuo das idéias e informações fundamentadas na ocorrência do empreendedorismo é favorável a inovação.

As definições mais usadas de inovação são descritas pelo *Statistical Office Of The European Communities* (2005, p. 47) e também será adotada como definição conceitual para esta pesquisa, onde se assinala a inovação como:

(...) implementação de um produto (bens ou serviços) novo, ou de um produto significativamente melhorado, ou de um processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional para as práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Damanpour (1991) descreve dois tipos de inovação, técnica e administrativa. O autor aponta que inovações técnicas são produtos ou serviços e processos e operações de produção e que fazem parte deste aspecto como pertencente às finalidades técnicas da organização.

Desta maneira, uma inovação em produtos faz referência à iniciação de produtos ou serviços novos que atendem às necessidades dos consumidores. A inovação em processos é descrita como inserção de novas operações ou serviços no processo produtivo, abrangendo novos materiais, equipamentos e tarefas. Por fim, as inovações administrativas, são caracterizadas como a forma de conduzir as organizações. Damanpour (1991) assinala que estas referem às mudanças na estrutura organizacionais ou administrativas e também pertencentes às funções administrativas da organização.

Para Van de Ven *et. al* (1999), a inovação é como um processo de crescimento e implantação de uma nova notícia. Esta percepção contém os novos processos e novas idéias como uma nova tecnologia, um novo produto ou um novo processo organizacional.

Avaliando as considerações dos autores citados, pode-se concluir que inovação é uma questão recorrente do mundo empresarial. Explicando esta afirmativa, Tigre (2006) avalia que as organizações que conseguem mais notoriedade em fins de dinamismo e rentabilidade são as que mais investem em inovação. Estas organizações produzem novos mercados, ao invés de continuarem disputando com outros âmbitos altamente concorridos.

Para Prahalad e Hamel (1990) inovação é uma maneira de aceitar novas tecnologias aptas a desenvolverem a competitividade na organização. Acrescentando a esta idéia, Choo (1996) descreve que tendo uma concepção antecipada dos andamentos do mercado, haverá uma vantagem competitiva. Para ele, modificações importantes no ambiente irão definir momentos nos quais a empresa deva agir, permitindo uma tomada de decisão coerente. Estas modificações podem ser identificadas pelos indicativos do ambiente externo, competindo às organizações discutir sobre estes indicativos para transformá-los em conhecimento, que são necessários para que os gestores possam adotar importantes decisões. Choo (1996, p. 330) analisa que “o novo conhecimento é aplicado ao desenho de novos produtos e serviços, aprimoramento das ofertas existentes e melhoria do processo organizacional”.

O ponto principal é que as inovações vêm ao mundo em situações muito primitivas, impossibilitando sua imediata comercialização. Por meio da concorrência entre empresas, dá-se o enriquecimento de um produto no mercado. Por esse motivo, o processo de inovação é resultado de longos processos de avanço, aprimoramento e redefinições que podem compreender ou não em tecnologia, pesquisa básica ou dirigida. Isso significa que os processos, descobertas, produtos novos que acrescentam valor econômico á empresa são constituídos como inovação.

### 2.1.1 – Inovação na Educação a Distância:

É necessário lembrar que a educação e tecnologia sempre andaram juntas, graças a um processo de interação no qual ocorre uma preparação para a utilização das técnicas disponíveis na sociedade e também pela utilização de técnicas que devem ser analisadas como meios e não como conteúdos de educação. A decorrência do fato é que a informática e as TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) não são disciplinas, mas elementos a serem agregados em sua dualidade de objetos de estudos e de ferramentas pedagógicas.

Uma proposta de EAD apropriada necessitaria unir um conjunto coeso e consistente de materiais e estratégias, conteúdos e procedimentos de ensino que possam levar em consideração algumas particularidades. Esta proposta sugere a autonomia de um aluno adulto, apto a gerenciar seu próprio aprendizado, novos papéis e características do professor, que passaria da função habitualmente individual para a coletiva. A mediatização intensa do processo de ensino e aprendizagem, comunicação cada vez mais dos meios de informação e comunicação digitalizados, teletransmissores e flexibilidade institucional e pedagógica, o que demanda muita criatividade e instituições competentes e não-corporativas (BELLONI, 2005).

O panorama no qual este pensamento está inserido é considerado pelo uso das tecnologias e da comunicação (TIC), uma espécie de pano de fundo desafiador para determinar uma acomodação nas práticas e criações educacionais atuais, visando à construção de práticas consoantes com o cenário da tecnologia e da comunicação que caracteriza com a atualidade.

Para Belloni (2005), deve-se entender o EAD como uma oferta educacional que demanda inovações ao mesmo tempo pedagógicas, didáticas e organizacionais. Os fundamentais elementos que constituem a diferença da modalidade presencial são a distância espacial entre professor e aluno, a mediação tecnológica, característica básica dos materiais pedagógicos e da interação entre aluno e instituição.

O Moodle, muito usado pela Educação a Distância, iniciou-se em 2001 por iniciativa de Martin Dougiamas, onde “*Learning Management System*” consiste em um software acessível à aprendizagem, que também possibilita a navegação despreocupada por alguma coisa. A ferramenta Moodle é uma plataforma digital que admite a interação entre alunos e professores a distância, por meio da internet, sendo que a distância física não interfere na comunicação entre os agentes da educação. Assim como afirma Pulino Filho (2005, p. 1):

Moodle é o nome de um programa que permite que a sala de aula se estenda para a Internet. Este programa fornece um ambiente para que os estudantes acessem muitos dos recursos da sala de aula. Usando o Moodle o professor pode publicar anúncios e notícias, estabelecer e recolher trabalhos, publicar jornais eletrônicos e recursos [...].

Deve-se compreender que a Educação a Distância envolve todo o processo entre tecnologia e educação, no qual a inovação faz parte em todas as esferas da instituição. Considerando-se que a Educação à distância ganhou ampla aceitação no século XXI, torna-se importante identificar e divulgar as estratégias inovadoras que acompanham cursos que vêm tendo sucesso em diferentes partes do país.

A disseminação dessas técnicas inovadoras e das estratégias geradas por elas pode significar um impulso novo para as políticas de Educação à distância, trazendo, em consequência, ganhos para a população que se beneficia deste modelo de ensino-aprendizagem.

## 3. METODOLOGIA

O presente trabalho está delimitado conforme os preceitos de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Segundo Gil (1995), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a intenção de oferecer uma visão geral, de tipo aproximativo. Justificando o fato de ser uma pesquisa qualitativa, ressalta-se a assertiva de Chizzotti (2001), uma vez que os pesquisadores participaram, compreenderam e interpretaram os dados coletados na pesquisa, por meio de entrevistas com os gestores, buscando reforçar os resultados.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo multicaso, que é diferenciada pelo maior foco na compreensão e na possibilidade de comparação de resultados e fenômenos, proporcionando maior abrangência e não se limitando às informações de uma única unidade de estudo (YIN, 1989). Esta assertiva se confirma para o presente trabalho uma vez que a pesquisa é conduzida em duas instituições de ensino.

Como unidades de análise, foram escolhidas duas instituições de ensino superior brasileiras, uma delas situada na região sul do país e pertencente à rede pública, sendo mantida por recursos do governo federal. A segunda instituição pertence à rede privada, situa-se numa capital do sudeste e integra um dos maiores conglomerados de escolas particulares do país.

A definição desta amostra se justifica uma vez que ambas as instituições têm se destacado por suas inovações, sendo que a primeira delas mantém sua proposta de EAD mesmo no momento de crise econômica das IES públicas no período do estudo e a segunda foi eleita o Melhor Centro Universitário Privado de Minas Gerais, conforme resultados de avaliações do Ministério da Educação.

A delimitação temporal escolhida foi de 2014 a 2016 para contemplar o quadro administrativo vigente das instituições de ensino superior pesquisadas, mediante seus respondentes.

No que se refere a coleta de dados, inicialmente, utilizou-se a pesquisa documental, que é uma fonte que se efetiva a partir de documentos classificados como autênticos cientificamente (LAKATOS & MARCONI, 1992). Dessa forma, foram analisados documentos das duas instituições: a pública e a privada. A partir desses documentos, os dados da pesquisa documental foram submetidos a uma triagem, para que se estabelecesse um plano de análise e interpretação do material coletado.

Além da análise documental, o alcance dos objetivos previstos exigiu uma aproximação dos processos e inovações das duas escolas e, para isto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos programas de EAD das duas IES. O objetivo dessas entrevistas foi buscar um maior aprofundamento nos dados encontrados nos documentos analisados, nas duas referidas instituições do ensino superior que oferecem programas de educação a distância. Além disso, pretendeu-se verificar de que forma eles avaliam o modelo de ensino que vêm adotando e quais as sugestões que apresentam para que o mesmo se mostre competitivo no mercado de EAD.

A coleta de dados foi realizada nos meses de agosto, setembro e outubro de 2016, incluindo análise de documentos fornecidos pelas instituições estudadas e realização de entrevistas com as pessoas responsáveis pela gestão de Educação à Distância. No caso da instituição privada Alfa, foram ouvidas a gestora de EAD em Belo Horizonte e o líder da secretaria acadêmica. Na instituição pública Beta, foram entrevistadas a gestora do Curso de pós-graduação em Administração Pública e a supervisora de tutoria do curso de graduação da instituição em Santa Catarina. Os sujeitos entrevistados são designados como A1 e A2 quando são da instituição Alfa, que é da rede privada, e B1 e B2, quando são da IES Beta da rede pública.

As entrevistas aplicadas aos gestores foram gravadas, transcritas e submetidas a análise de narrativa, conforme mencionado por Bastos e Biar (2015), uma vez que se trata da análise de pontos de vista subjetivos sobre o funcionamento de instituições de ensino. O

objetivo final foi compreender como se dá o processo de inovação em EaD em instituições de ensino renomadas nesta modalidade mas culturalmente distintas.

#### 4. RESULTADOS

O ensino a distância não é recente no Brasil. Desde a década de 1940 muitos cursos eram oferecidos à distância, muitos deles por correspondência. Entretanto, a partir dos anos 1990, esta modalidade de ensino-aprendizagem ganhou nova orientação, devido principalmente ao desenvolvimento da tecnologia, que se tornou acessível para a maioria da população e à adoção de técnicas pedagógicas capazes de garantir o sucesso da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, pode-se afirmar que as inovações introduzidas no ensino a distancia representam o motivo fundamental da valorização deste tipo de educação.

A partir de então, a inovação em educação a distância permite utilizar técnicas novas capazes de unificar materiais e estratégias consistentes e coesas que possam alavancar o ensino de forma competitiva em um ambiente institucional. O resultado deste processo é a autonomia do aluno, que passa a ser capaz de gerenciar o seu próprio aprendizado.

Corroborando com esta passagem, o Entrevistado 2 afirma que a instituição está sempre em busca de novos softwares capazes de aperfeiçoar a experiência no ambiente virtual, de maneira que os alunos não tenham dificuldades em manipulá-lo.

Para o Entrevistador 1, as inovações que o grupo busca para os cursos tanto a distância quanto para o presencial é constituída pelo projeto chamado **Projeto de Vida**:

Esse projeto foi pensado para a gente ter uma formação mais completa do aluno; a gente não está satisfeito do aluno vir e ter somente o conhecimento técnico do conteúdo no qual ele se propôs a fazer. A gente quer entender um pouquinho como ele se posiciona na sociedade, como se posiciona frente a diversidade, então a gente quer promover e desenvolver habilidades e competências nesse aluno que vão além das habilidades técnicas daquele curso que ele propôs a fazer. Então quando ele entra na instituição ele tem um componente curricular obrigatório e esse componente curricular ele tem a oportunidade de começar a desenvolver o projeto de vida dele que chamamos de **laboratório de aprendizagem integrado**. Então ele começa a desenvolver esse projeto de vida dele e muitas vezes com essas reflexões, ele se entender no mundo, sua individualidade. Então a proposta é que o aluno consiga se posicionar e a expectativa é: será que esse curso que você ta fazendo é realmente o que você quer da sua vida? É o projeto que você desenhou? A gente entende que isso é um diferencial, e não específico do EAD. Esse é um diferencial do grupo como um todo. E isso também um trabalho em grupo, eles discutem em grupo a projeto de vida de cada um (A1).

Como se pode deprender da exposição feita por este entrevistado, a principal inovação trazida pelo Projeto Vida consiste em associar o curso feito com um projeto de longa distância, ou seja, o plano de vida do candidato. Esta inovação pode vir a solucionar um problema freqüente nos cursos em geral, mesmo os presenciais, nos quais alunos trocam sucessivas vezes de opção de curso e muitos deles, mesmo depois de concluírem um curso de graduação, procuram outro, insatisfeitos com as possibilidades oferecidas pelo curso concluído.

Assim sendo, busca-se uma EAD de qualidade, onde todos os erros e acertos já ocorridos no caminho devem servir para construir um modelo de educação que esteja vinculado a um projeto de vida esclarecido, realista e carregado de informações. Associar o curso a este projeto é uma forma inovadora de estabelecer uma relação positiva entre a escolarização e o futuro do aprendiz.

Por este motivo, na instituição Alfa, os laboratórios de informática são disponibilizados para que os alunos tenham tais informações e técnicos são colocados à disposição para atendê-los. Já aqueles que não residem na sede da IES são orientados de forma virtual para efetuarem consultas que os orientem para o seu projeto de vida. Assim, as inovações tecnológicas podem influenciar da melhor maneira possível o perfil do aluno, ajudando-o a analisar suas motivações e anseios em busca de sua qualificação profissional.

Na instituição pública, a gestão é focada na comunicação entre alunos e docentes onde o processo de retorno deve ser eficaz para que não haja desmotivação por parte dos alunos. Deste modo, a instituição habilitou seus profissionais para que fossem aptos a atender todos os alunos no que precisassem. Conforme relata o entrevistado 1:

Primeiro a gente capacitou os tutores presenciais pra isso, porque o maior contato com os alunos é ele (o tutor). Então a gente começa com ligação, conversar com aluno para saber o que está acontecendo e depois a gente passa para a coordenação. Hoje a gente tem uma evasão como tem em todos os cursos, mas a evasão da especialização é muito mais baixa, hoje eu tenho 120 alunos, a minha evasão não chega a 10 %. Então é um trabalho é mais de comunicação, ainda mais que eu tive problemas em relação a **recursos**, eu tive que trabalhar muito com essa questão, do aluno não achar que é descaso nosso em alguns momentos, mas sim existe limitadores que a gente teve por exemplo, a gente tinha uma previsão de receber o material impresso mas não tinha dinheiro. Então a gente tinha desde começo os vídeos – conferências, expliquei inclusive das questões dos atrasos de recursos e que isso tava acarretando para eles. O feedback que a gente teve foi bem positivo, eles entenderam até pela situação que o país está e foram continuando e sempre que um ou outro tem uma questão a gente vai conversando, ou uma questão específica e isso é uma atuação nossa (B1).

O Entrevistado 2 cita que a comunicação é um fator importante para que os alunos permaneçam no curso. Desta forma, os tutores sempre estão em contato com estes alunos, identificando aqueles que não estão acessando, nem realizando as atividades. Os tutores investigam se a falta de contato está associada a alguma dificuldade, qual o motivo pelo qual o aluno está comparecendo nos pólos ou até mesmo se está enfrentado algum problema pessoal. Este trabalho dos tutores é bastante personalizado, fazendo com que o aluno se sinta mais acolhido pela instituição.

O Entrevistado 1 afirma que um aspecto importante em relação do EAD oferecida pela instituição Beta é o fato de ela levar ensino gratuito e de qualidade para vários lugares e de modo especial para um lugar próximo ao aluno que queira se desenvolver, ter um engajamento maior na região onde decidiu realizar o curso onde, provavelmente, irá trabalhar com aquilo que gosta e se sente bem.

Relevante lembrar que o fato de uma instituição pública oferecer cursos de EAD constitui uma inovação importante, já que no passado apenas instituições isoladas ou da rede privada apresentavam tal modalidade. Os cursos gratuitos oferecidos por instituições públicas, sendo gratuitos, beneficiam populações que em outra circunstância não conseguiriam ter sua qualificação.

Confirmando esta inferência feita a partir da fala do Entrevistado 1, o Entrevistado 2 entende que com a educação a distancia o ensino chegará a lugares, até então não assistidos pela educação como Roraima, onde a maioria dos alunos são índios e não têm acesso a escolas presenciais. Desta forma, o alcance desse ensino é inovador. Como relata o Entrevistado 2:

Você tem várias cidades muito pequenas, que não teriam acesso a esse curso em uma universidade federal de alta qualidade. Se a gente não fosse até lá, acho que os seminários seriam inovadores porque o professor vai até o pólo e conversa com os alunos, além dele orientar sobre o trabalho que os alunos desenvolveram. É um momento de proximidade entre a universidade e o aluno. Então toda vez que o aluno



vai um Seminário o aluno sai de lá sentindo pertencendo a instituição. Então é um momento bem legal (B2).

O entrevistado 1 relata que a educação a distância de uma instituição pública deveria ser regularmente organizada, para que fosse possível acompanhar sua oferta. Atualmente, a oferta de cursos é feita por edital, quando o governo dispõe de recursos financeiros e quando não tem, atrasa a disponibilidade de ofertas. Desta forma, a oferta fica na dependência da liberação de recursos, sendo irregular, imprevisível, e traz dificuldade ao processo de gestão desse ensino, que não se aperfeiçoa, onde o Entrevistado 1 esclarece:

Por exemplo, a gente viu nessa edição passada o coordenador viajava todas as vídeos - conferências e ia para o pólo. Nessa edição a gente não fez isso, mas aparentemente não foi uma coisa que fez diferença, claro que teve um pouco menos de contato presencial mas os alunos continuavam participando, continuaram fazendo o curso. Então, estes “testes” na gestão, esse aprendizado na gestão onde só é possível com continuidade é o que mais precisa hoje para uma gestão mais eficiente e claro o repasse dessas informações entre coordenação e instituições para que a gente faz pode dar certo em outras também, seria mais essa troca entre gestores, tanto positivo quanto negativo também (B1).

Assim como na prática, a teoria de Belloni (2005) entende que o EAD é uma oferta que exige inovações a todo o momento, tanto pedagógicas quanto didáticas e organizacionais. A diferença entre a modalidade presencial e a distância é a mediação tecnológica, a distância entre aluno e professor e a interação entre eles. O Moodle é uma ferramenta utilizada na aprendizagem em um ensino a distância capaz de produzir uma interação entre alunos e professores que facilitaria a comunicação entre eles.

A garantia de recursos tecnológicos nos pólos é outra inovação necessária, mas provavelmente seu custo elevado e o desenvolvimento da habilidade de utilizá-los provavelmente constituem dificuldades com as quais as instituições terão de lidar. Acima de tudo, a principal inovação dos cursos de EAD consiste em assegurar que os alunos não se desliguem do curso, usando, para isto, recursos capazes de motivar o aprendizado, com um ensino de qualidade e criando situações desafiadoras e mesmo lúdicas, que levem ao desenvolvimento de seu raciocínio e os mantenham engajados na sociedade.

## 5. CONCLUSÃO

Nesta seção são abordadas as principais conclusões, as limitações identificadas neste artigo, assim como as recomendações para pesquisas futuras no que tange ao tema.

Existem atualmente vários modelos de educação a distância em atividade no país, e a pesquisa realizada aponta com destaque para significativa diferença entre as abordagens adotadas em instituições públicas e em instituições privadas. O objetivo geral deste artigo foi analisar a forma pela qual uma instituição pública e uma instituição privada de ensino superior identificando as medidas inovadoras que estão adotando. Acredita-se que a pesquisa pode ser uma importante iniciativa para que se consolidem processos de educação a distância capaz de atender as necessidades dos estudantes e aos anseios da sociedade brasileira.

É oportuno lembrar que o período coberto pela coleta de dados representa um momento problemático da educação brasileira, devido à convulsão política e à crise econômica e às suas conseqüências para a organização e o funcionamento das instituições de ensino superior, tanto públicas quanto particulares.

A título de conclusão, pode-se afirmar que as práticas inovadoras percebidas nas duas IES estão atreladas ao uso de tecnologia cada vez mais moderna e avançada, ao controle das interações entre docentes e alunos, ao rápido retorno das solicitações dos alunos. Todas essas inovações são devidas a treinamentos de comunicação realizados nas instituições, a fim de

capacitarem os envolvidos a suprirem as dificuldades e dúvidas dos alunos promovendo um ensino de qualidade.

Um fator que representa uma limitação refere-se à ocasião em que a pesquisa foi realizada, a qual é caracterizada por uma séria crise política e econômica que afetou o funcionamento das instituições de ensino tanto públicas quanto privadas, colocando para elas desafios às vezes difíceis de serem superados e determinando custos inesperados para a continuidade de suas ações.

Após a análise de todos os dados, fica evidente a necessidade de se ampliar o investimento público na educação a distância, face às necessidades do país e ao benefício que tal modalidade proporciona. Uma questão a ser elencada é a possibilidade que as instituições públicas e privadas têm de fazer parcerias com empresas que estão em localidades mais distantes, de modo a receberem auxílio financeiro para levar pólos de apoio presencial e consequentemente mão de obra capacitada para a região.

Identificadas algumas particularidades, vale a pena sugerir que as instituições públicas e as instituições privadas se unam na construção de um modelo de educação a distância único e inovador, já que muitas das práticas aplicadas não seguem um mesmo padrão. Tais instituições devem estar atentas as necessidades do corpo discente, que é por uma educação a distância mais dinâmica e menos estática.

Finalmente, entende-se que este estudo pode ser ampliado por meio de uma pesquisa que busque estendê-lo para instituições estaduais, tendo como indicadores tanto o ponto de vista de docentes e discentes quanto a questão do ensino e aprendizagem. Recomenda-se também a realização de um estudo semelhante que contemple outros países e que poderiam contribuir para uma análise mais profunda destes aspectos, que refletem uma necessidade latente da comunidade acadêmica contemporânea.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. *Innovation management: strategies, implementation and profits* Oxford/ New York: Oxford University Press, 1998.
- ARETIO, Lorenzo García. *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel. 2002.
- BARBIERI, J.C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003
- BASTOS, L.C; BIAR, L.A. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. DELTA. *Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada (Online)*, v. 31, p. 4, 2015.
- BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.
- BELLONI, Maria Luiza. Educação a distância e inovação tecnológica. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 187-198, Mar. 2005
- CASTRO, J.M.; BASQUES, P.V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v.7, n.1, p.71-95, 2006.
- COELHO, M. de L. Reflexões sobre a expansão universitária através dos programas UAB e REUNI, no uso da modalidade educacional à distância. *Anais, 15º Congresso Internacional ABED de Educação à Distância*, Fortaleza. 27 a 30 de Set. 2009.
- COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J.V. Inovações de produto em uma empresa petroquímica. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, São Paulo, edição 57, v.13, n.3, set./out./nov./dez. 2007.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

- CHOO, Chun Wei. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, Oxford, v.16, n. 5, p. 329-340, out. 1996.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, New York, v.34, n. 3, p. 555-590, set. 1991.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KIMBERLY, J. Managerial innovation. In: NYSTROM, P.; St ARBUC k, W.(Ed.). *Handbook of organizational design* Oxford: Oxford University Press, 1981. v.1, p.84-104.
- LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MIGUEL, L.A.P.; TEIXEIRA, M.L.M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, jan./fev./mar. 2009.
- PAROLIN, S.R.H.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, São Paulo, edição 67, v.16, n.3, set./dez. 2010
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 3- 15, maio/jun., 1990.
- PULINO FILHO, A. R. *Ambiente de aprendizagem Moodle UnB: manual do professor*. Brasília, DF: UnB, 2005.
- SILVA JR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. *Novas faces da educação superior no Brasil*. 2. Ed. Bragança Paulista, SP: USF-IFAN, 2001.
- STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Publications de l'OCDE, 2005.
- TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- VAN DE VEN, A.H.; FERRY, D.L. *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley, 1980.
- VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S . *The innovation journey*. New York: Oxford University Press, 1999
- VICENTI, T.; MACHADO, D.D.P.N. Ambiente de inovação em empresas de software: estudo das diferenças entre empresa-mãe e seus spin offs. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, São Paulo, edição 65, v.16, n.1, p. 38-69, jan./abr. 2010
- VICK, T.; NAGANO, M.S.; SANTOS, F.C.A. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. *Perspectivas em Ciência da Informação* , v.14, n.2, p.204-219, maio/ago. 2009.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1989.