

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

**ARCÂNGELO DOS SANTOS SAFANELLI**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2013**

**ARCÂNGELO DOS SANTOS SAFANELLI**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes

**Florianópolis  
2013**



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

Safanelli, Arcângelo dos Santos

Avaliação da gestão do Curso de Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina / Arcângelo dos Santos Safanelli ; orientador, Luiz Salgado Klaes -Florianópolis, SC, 2013.

94 p.

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

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Educação a Distância.  
3. Gestão do Conhecimento nas Organizações. 4. Competências Profissionais para Gestores. I. Klaes, Luiz Salgado. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

ARCÂNGELO DOS SANTOS SAFANELLI

**Avaliação da gestão do Curso de Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 29 de julho de 2013.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

Prof. Luiz Salgado Klaes, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. **Dante Marciano Girardi**, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Victor Meyer, Dr.  
Pontifícia Universidade Católica – Paraná

“Se não podes entender, crê, para que entendas (*Credo ut intelligam*)”.

Santo Agostinho,  
Doutor da Graça

## **DEDICATÓRIA**

Nesta oportunidade, faço esta dedicatória à Virgem Santíssima, nossa Senhora, Mãe de nosso Senhor Jesus Cristo, exaltando dentre a totalidade de suas virtudes, estas: Fortaleza, Temperança, Prudência e Justiça, frutos da Sabedoria (cf. Sabedoria 8, 7), pelas quais sempre peço humildemente sua intercessão, como filho.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus Pai Eterno, que me faz amar Jesus Cristo, nosso Senhor, meu Salvador.

Aos meus pais e irmãos que acreditam em mim; certamente não os decepcionarei na graça de Deus.

Manifesto, na oportunidade, meu profundo reconhecimento e amor à minha avó Ceonides de Castro Safanelli – *in memoriam* – que me criou e, impossibilitada de continuar a missão, confiou-me à minha tia Zari de Castro Safanelli.

A minha gratidão ao Professor Doutor Luiz Salgado Klaes, meu orientador, que exerceu influência em minha vida de maneira tão significativa e profunda. Ao partilhar comigo sua sabedoria, suportou minhas fraquezas e falhas com uma infinita paciência e através dela, me enxergou, vendo o melhor. Que Deus pague tamanha bondade.

Ao Professor Doutor Pedro Antônio de Melo, pelo apoio outorgado.

Ao Professor Doutor Irineu Manoel de Souza, pelo auxílio dedicado na realização da presente pesquisa.

Aos Mestres, meus respeitos.

Aos demais familiares e amigos, externo igualmente a minha gratidão e o meu propósito.

E a todos, enfim, que contribuíram para o êxito desta missão, o meu agradecimento de coração.

## LISTA DE SIGLAS

EAD – Educação a Distância

IES – Instituição de Ensino Superior

PNAP – Programa Nacional em Administração Pública

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

CAD – Departamento de Ciências da Administração

LED – Laboratório do Ensino a Distância

PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

PPGEGC - Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

CEAD - Centro de Educação a Distância

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

BSC - *Balanced Scorecard*

FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social

ISBN - *International Standard Book Number*

ISSN - *International Standard Serial Number*

MEC – Ministério da Educação

SAFANELLI, Arcângelo dos Santos. **Avaliação da gestão do Curso de Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

## RESUMO

O presente Trabalho de Dissertação refere-se à pesquisa realizada com o objetivo de analisar a gestão do Curso PNAP, graduação em Administração, na modalidade EAD, ministrado pela UFSC. A economia da nova Era da Informação tem suas raízes de riqueza no conhecimento e na comunicação. Daí, a razão de se buscar novas práticas gerenciais para incrementar, capacitando àqueles que mais precisam, no caso desta modalidade tão flexível, os gestores da EAD. Em assim sendo, para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se uma metodologia científica específica, caracterizando este estudo como pesquisa aplicada. Com isso, espera-se que o trabalho possa contribuir também no aperfeiçoamento da gestão do curso em Educação a Distância (EAD) levantada na pesquisa. Para atingir os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, utilizou-se o método indutivo, bem como do tipo de pesquisa exploratória e estudo de caso, com levantamento bibliográfico permitindo aprofundamento sobre o estudo. O resultado obtido pela pesquisa indica que as competências necessárias dos gestores são habilidades técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, didático-pedagógicas, metodológicas, de liderança e organizacionais. Porém, identificou que há sugestões para melhorias: treinamentos (cursos) específicos para os gestores estarem melhor capacitados para esta modalidade de ensino (EAD), assim como treinamentos na área de gestão de pessoas, para melhor compreender a filosofia da EAD, além da instituição ter normas mais específicas para a organização do referido curso. A gestão do conhecimento deve ser utilizada para promover o compartilhamento e o aumento dos recursos numa organização. Considerando-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos e, como sugestão, destaca-se que cada Instituição Superior de Ensino (IES) deva ter seu próprio projeto de gestão, pois cada IES possui suas peculiaridades, adequando as características de cada polo.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Gestão do Conhecimento nas Organizações. Competências Profissionais para Gestores.

SAFANELLI, Arcangelo dos Santos. Evaluation of the management of the Public Administration Course at the Federal University of Santa Catarina. Dissertation (Master in Management University) - Graduate Program in Management University, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

## **ABSTRACT**

The present Work of Dissertation refers to survey conducted with the objective of analyze the management the Course PNAP, graduation in Administration, in the modality EAD, ministered by UFSC. The economy of new the Information Age has its roots of wealth on knowledge and communication. Hence, the reason of if seek new managerial practices to increment, empowering to those who most need, in the case this modality so flexible, managers of the EAD. In well being, to achieve the proposed objectives in this work, utilized-if a methodology specific scientific, featuring this study as applied research. With this, expects-if that the work can contribute also in perfecting the course management in Distance Education (EAD) raised in research. To achieve the proposed goals and respond to the research problem, utilized-if the inductive method, well as the type of exploratory research and case study, with bibliographical survey allowing deepening about the study. The result obtained by research indicates that the necessary skills of managers are skills techniques, intellectuals, cognitive, relational, didactic-pedagogical, methodological, of leadership and organizational. However, identified that there suggestions for improvements: trainings (courses) specific for managers being better capacitated for this teaching modality (EAD), well as trainings in the area people management, for better understand philosophy of EAD, besides of the institution having more specific standards for the organization of referred course. The knowledge management must be used to promoting the sharing and increased resources in an organization. Considering that the present work reached the proposed objectives and, as a suggestion, highlights-if that each Institution Superior Teaching (IES) deva having your own management project, because each IES possesses its peculiarities, suiting the characteristics of each polo.

**Key-words:** Distance Education. Knowledge Management in Organizations. Professional Skills for Managers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Análise entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento.....	23
Quadro 2: Quadro indicativo de atuação das universidades <i>versus</i> gerações de educação a distância.....	43
Quadro 3: Quadro indicativo de relação entre município e quantidade de alunos por polo.....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	21
<b>2.1.1 Histórico do conhecimento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Capital humano e conhecimento .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.1 Alguns conceitos de conhecimento significativos existentes na literatura.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.2 Elementos e desafios .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.3 Papéis estratégicos e operacionais e seus elos com o capital intelectual.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2.4 Infraestrutura de cultivo e compartilhamento .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2.5 Cultura e encorajamento de capital intelectual .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2.6 Identificação, disseminação e transformação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 Importância do capital intelectual .....</b>	<b>28</b>
2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTORES.....	29
2.3 GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	32
<b>2.3.1 Histórico da educação a distância .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2 Importância da educação a distância .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2.1 Educação a distância: com papel, sem papel.. como obter êxito? .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3 Percalços na regulamentação da educação a distância .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.4 Atuação da educação a distância no ensino federal do país .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.5 Ferramentas da educação a distância.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.5.1 Aprendendo para viver e vivendo para aprender .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.6 Considerações apuradas .....</b>	<b>53</b>
2.4 ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.....	54

2.4.1	Gestão numa instituição de ensino superior.....	54
2.4.2	Gerenciamento de matrículas no ensino superior .....	56
2.4.3	Considerações finais .....	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	61
3.3	COLETAS DE DADOS .....	62
3.4	ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DE DADOS .....	64
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	66
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	67
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.....	67
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (EAD).....	69
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.3.1	Habilidades técnicas.....	73
4.3.2	Conhecimentos necessários .....	74
4.3.3	Problemas fora do previsto .....	74
4.3.4	Interação entre os envolvidos.....	75
4.3.5	Metodologia aplicada .....	76
4.3.6	Principais demandas .....	77
4.3.7	Didática e pedagogia .....	77
4.3.8	Motivação e liderança.....	78
4.3.9	Competências organizacionais.....	79
4.3.10	Modelo de gestão .....	80
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	85
	REFERÊNCIAS .....	86
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	94

## 1 INTRODUÇÃO

O Século XXI desponta numa nova ordem socioeconômica globalizante envolvida no incremento da educação, da ciência e da tecnologia. Nesse contexto, a educação tem sido um dos motivos pelos quais os governos procuram a minimização das diferenças sociais. Para atingir-se o objetivo não se pode ficar adstrito à sala de aula, limitada ao ensino-aprendizagem, não se descurando aqui, o seu valor (LITTO; FORMIGA, 2009).

O conhecimento, segundo Girardi (2009), é o principal elemento da competitividade organizacional, sendo que a criação do conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva.

Com as mudanças ocorridas a partir do final do Século XX no mercado de trabalho, trazidas pelas novas tecnologias, como videoconferência, cursos multimídias em CD-DVD ROM e a própria *internet*, as pessoas começaram a ter mais acesso às informações, podendo frequentar instituições superiores com maior acessibilidade. Requerem, com isso, melhor preparo dos profissionais, a saber, professores, tutores, pessoal técnico-administrativo, dentre outros. Devido a essa demanda se fez necessária outras formas de ensino, que não exigissem a presença dos alunos em sala de aula o tempo todo. A partir disso, a EAD ganha espaço nas instituições de ensino, sendo que nos países desenvolvidos é largamente utilizada, oferecendo aos recursos humanos uma melhor inserção no mercado de trabalho (RUMBLE, 2003).

Em virtude da chegada da Sociedade do Conhecimento, na década de 1990, houve o compartilhamento da percepção que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade às organizações, sejam elas quais forem (NOKARA; TAKEUCHI, 1997).

A Sociedade do Conhecimento privilegia o indivíduo como fator determinante do desenvolvimento organizacional, haja vista ser ele o possuidor do conhecimento. Até porque, para enfrentar um mundo em mudanças é preciso desenvolver tal capacidade de aprender, em razão de que são as pessoas as portadoras do conhecimento, fonte da vantagem competitiva (GIRARDI, 2008).

O mercado de trabalho, por motivo da recente globalização, exigiu uma melhor capacitação dos profissionais, fazendo com que a procura de frequentar uma universidade se tornasse algo quase indispensável. As instituições de ensino estão oferecendo esse tipo de educação no intuito de favorecer àqueles que não têm condições de estarem presentes nas

universidades, assim, igualmente, pela flexibilidade e praticidade, proporcionadas pelo ensino da EAD. Este contexto faz os cursos de EAD despertarem uma demanda cada vez maior. A dinâmica do mundo moderno impõe aos profissionais seu aprimoramento e a sua constante atualização. O questionamento, o pensamento crítico e a capacidade de decisão são essenciais para que cada profissional ultrapasse os limites da simples execução, adaptando-se e assimilando mudanças, bem como enfrentando novos desafios que surgem no cotidiano.

O Século XXI caracteriza-se pela Era da Informação e do Conhecimento, exigindo mais rapidez e agilidade na instrução, pois a cada momento surge algo novo, requerendo capacitação constante, diferentemente de décadas anteriores, nas quais o conhecimento demorava a chegar e permanecia por muito tempo sem ser modificado (LITTO; FORMIGA, 2009).

A EAD, uma modalidade de ensino, está a oferecer grande contribuição às pessoas que buscam uma formação superior, especialização e aperfeiçoamento. Por causa da facilidade de estudo mais flexível, as pessoas conseguem se organizar melhor, tendo tempo para o trabalho e cursando, concomitante, um ensino superior a distância, de igual validade e reconhecimento ao do ensino tradicional. A funcionalidade e a popularização do uso dos computadores e o avanço da *internet*, cada vez mais acessível, resultam no grande desafio de saber se as pessoas estão preparadas para esse novo tipo de ensino.

O Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), foi criado pelo Ministério da Educação (MEC), em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração de um Sistema Nacional de EAD, em caráter experimental, visando sistematizar as ações, programas, projetos e atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil UAB (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2008).

Seu objetivo alcançava a consecução e fomento dos cursos da UAB, e consequentemente, a democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público, bem como a formação de gestores públicos, onde o Ministério de Educação, por meio da Secretaria de Educação a Distância (SEED), estimula a oferta do curso de Administração Pública na modalidade a distância, operacionalizado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior, de acordo com os instrumentos legais emanados pela (UAB (PROJETO

PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2008).

O Curso Bacharelado em Administração Pública, do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), vem ao encontro das necessidades das organizações públicas contemporâneas, as quais buscam gestores com visão holística das ações administrativas e das políticas governamentais, capacitados para exercitar a gestão na esfera regional, nacional e internacional, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da nação.

Para atender a demanda pela formação superior de gestores públicos no Estado de Santa Catarina, incluindo os seus seis municípios (Joinville, Lages, Chapecó, Tubarão, Araranguá e Florianópolis), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) oferta o curso de Administração Pública na modalidade EAD, como forma eficaz para ampliar o número de beneficiários da formação superior gratuita e de qualidade, cumprindo assim sua missão e colaborando com o desenvolvimento da sociedade brasileira (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2008).

Diante disto, pretende-se estudar a gestão do Curso de Bacharelado em Administração Pública, em sua modalidade de EAD, na UFSC.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A economia da nova Era da Informação tem suas raízes de riqueza no conhecimento e na comunicação. A proposta do tema está alicerçada diante da necessidade de formação de gestores públicos, em todas as suas esferas (municipal, estadual e federal), à vista das transformações que se apresentam motivadas pela globalização e pela informatização. O capital humano vem elevando seu espaço de educação e suas expectativas no trabalho, realizando-se pelo expediente da criatividade e aprendizado permanentes. Assim, o desenvolvimento de competências específicas e da capacidade da inovação é feito pelo concurso de novos produtos, processos, sistemas de gestão e sistema e liderança de mercado (STEWART, 1998).

Daí, a razão de se buscar novas práticas gerenciais para incrementar, capacitando àqueles que mais precisam, no caso desta modalidade tão flexível, os gestores da EAD (GIRARDI, 2009).

O estudo em pauta se cinge ao saber como ocorre a gestão do Curso de Graduação em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão de graduação em Administração Pública, na modalidade EAD, ministrado pela UFSC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a instituição estudada;
- b) Analisar a gestão do Curso de Administração Pública, modalidade EAD (PNAP);
- c) Propor aperfeiçoamento nas linhas e modelo de gestão do PNAP.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O propósito a ser alcançado com este trabalho foi o de descrever, estudar e caracterizar a gestão do Curso PNAP, graduação em Administração Pública, em sua modalidade em EAD, procurando melhor compreendê-lo e propondo aperfeiçoamento. Pretendeu-se, na contemplação do método, certificar sua receptividade pela comunidade acadêmica. O interesse pela EAD surgiu devido ao crescimento desse tipo de ensino, cada vez maior no mercado. O trabalho, por um lado, pôde acrescentar ao acadêmico um maior conhecimento referente ao assunto abordado, por ser de grande relevância.

O estudo foi viável pelo fato do acadêmico trabalhar na tutoria do curso, facilitando o acesso aos dados e documentos necessários, como também a facilidade de estar próximo às pessoas envolvidas no processo (professores, coordenadores, tutores, dentre outros)>

Quanto à sociedade, o trabalho terá sua utilidade no entendimento sobre o tema, contribuindo para preparar as pessoas envolvidas na gestão pública a estarem mais bem capacitadas, tendo em vista que a educação é um bem inalienável e perene.

Para a comunidade científica, o trabalho poderá contribuir por ser algo novo no país, podendo ser fruto de produção de artigos, dissertações e teses. Assim, na EAD, tem-se à disposição um tesouro a um tempo acessível, valioso e inesgotável.

A educação, por si só, é capaz de gerar uma *metanóia* autêntica e permanente da sociedade e, acolhida de modo bastante facilitado – como no caso da EAD – constitui-se num bem enriquecedor (PAPA BENTO XVI, 2010).

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho compõe-se de cinco capítulos, contemplando a introdução, revisão de literatura, procedimentos metodológicos, análise e interpretação de dados, conclusão e considerações finais, seguidos de referências, apêndices e os anexos. O Primeiro Capítulo, que é a Introdução, contém o relato da situação pesquisada, seus objetivos e a justificativa. De forma que, os itens que compõem a introdução são: tema e problema de pesquisa, objetivos, subdivididos em geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho (exposição da organização do trabalho e explicação dos capítulos).

No Segundo Capítulo, correspondente à revisão de literatura, apresenta-se a análise das atividades desenvolvidas, bem como a focalização e o aprofundamento do trabalho sobre a temática, e a revisão de autores, para fundamentar o estudo.

No Terceiro Capítulo, têm-se os procedimentos metodológicos, onde se apresenta a metodologia utilizada na realização do trabalho e o modo como foi aplicada. Contempla-se o método, tipos, abordagem de pesquisa e técnicas utilizadas. Destaca-se nesta etapa o tipo de coleta de dados, o universo onde se deu a pesquisa, instrumentos utilizados, o objeto de

estudo, a forma e estratégia de coleta de dados e informações, bem como as peculiaridades da abordagem qualitativa.

No Quarto Capítulo, é apresentada a análise e interpretação de dados.

No Quinto Capítulo, vislumbram-se a conclusão e considerações finais da pesquisa.

Nas referências, apresenta-se a literatura utilizada para a elaboração do trabalho.

O apêndice apresenta material produzido pelo acadêmico.

A seguir, será abordado uma revisão de literatura, sem, contudo, esgotá-la, tendo em vista sua amplitude.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em complementação no Segundo Capítulo, serão abordados os principais conceitos e classificações acerca da gestão do conhecimento, competências e gestão da EAD.

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A necessidade de se estudar a gestão do conhecimento é de grande importância no contexto da atualidade, devido a importância que esta representa. Os estudos sobre o assunto são crescentes e significativos.

O conhecimento é o principal elemento da competitividade organizacional, gerando inovação contínua e vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

#### **2.1.1 Histórico do conhecimento**

O conhecimento tem sido importante desde os tempos remotos. Por isso, que o ser humano é classificado como *homo sapiens*, isto é, homem que pensa. Durante a história, a vitória sempre ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento, como exemplo, os guerreiros primitivos, que obtiveram vitórias sobre os inimigos armados com bronze, depois que aprenderam a fazer armas de ferro. Ou as empresas norte-americanas, que durante séculos foram beneficiadas pelo sistema público de ensino mais abrangente do mundo, proporcionando uma força de trabalho bem instruída (STEWART, 1998).

O conhecimento é tema principal da filosofia e da epistemologia desde a Grécia antiga. O filósofo Platão concebeu o conhecimento numa ótica racionalista, do mundo ideal, que pode ser conhecido através da razão pura (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Já o filósofo Aristóteles, em contrapartida ao seu mestre Platão, enfatizava a importância da percepção sensorial para o conhecimento. As duas principais correntes da epistemologia moderna, o racionalismo continental e o empirismo britânico, foram herdadas das visões de Platão e Aristóteles (GIRARDI, 2009).

O filósofo Descartes desenvolveu o método da dúvida, ao descobrir que era possível questionar tudo, originando a célebre frase “*Cogito, ergo sum*” (Penso, logo existo). John Locke afirmava a percepção sensorial e a experiência como fontes das idéias (empirismo). A junção do racionalismo e do empirismo, bem como sua síntese, foram feitas pelos pensadores Kant, Hegel e Marx. Kant concordou que a experiência é a base do conhecimento, entretanto, não é a sua única fonte. Hegel afirmou que o conhecimento inicia com a percepção sensorial, a qual se torna mais subjetiva e mais racional, chegando ao estágio do autoconhecimento; e, Marx avaliou que a percepção é uma interação entre sujeito e objeto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na atualidade, Druker e Toffler enfatizaram o valor do conhecimento, anunciando a chegada da Sociedade do Conhecimento na década dos anos noventa do Século passado, compartilhando a percepção de que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade para as organizações. Além disso, os especialistas das áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e Teoria Organizacional, expuseram seus estudos sobre a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sabbag (2007) examina criticamente o conhecimento sob uma perspectiva evolutiva das sociedades agrária, industrial e do conhecimento. Utilizando-se desse gancho, o estudo do declínio da sociedade industrial ocorre desde 1955. A globalização e a tecnologia da informação fizeram surgir o pós-industrialismo, a questão dos serviços e a sociedade da informação. Esta, elevada a sua maior potência, foi trazida a Sociedade do Conhecimento. O autor, neste sentido, argumenta que a Sociedade do Conhecimento está à frente da Sociedade da Informação, visto que àquele é mais amplo que a sociedade da informação, a capacidade humana.

O Quadro a seguir infere uma comparação entre as duas épocas, a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento:

<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade do conhecimento</b>
Organização como instituição prevalente e massificada, sendo o conhecimento um dos elementos	Indivíduo como instituição prevalente e em rede, gerador de receita, sendo o conhecimento o principal elemento da organização
O capital e a tecnologia são os valores principais	A competência e a sabedoria como elementos principais
A informação como ferramenta de controle	A informação como instrumento de comunicação para o aprendizado e o conhecimento

Poder do gestor baseado na hierarquia, coordenação dos subordinados	Poder do gestor baseado no conhecimento e no trabalho em equipe
Orientação para o presente	Orientação para o futuro, nas inovações

Quadro 1 – Análise entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento

Fonte – Sabbag (2007); Sveiby (1998) e Girardi (2009).

Segundo Sabbag (2007), o Brasil está em uma transição entre os modelos citados, rumando gradativamente para a Sociedade do Conhecimento.

O objetivo da gestão do conhecimento é, sem dúvida, tratar o conhecimento como o mais importante recurso da organização; conseqüentemente, deve estimular ideias que possam ser implementadas. Infere-se, então, que a gestão do conhecimento preocupa-se com os fatores relevantes da organização voltados para o desenvolvimento de um conjunto de ações cujo objetivo é fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devem estimular a criação, explicitação e disseminação de conhecimento no âmbito interno da organização, objetivando atingir sua excelência organizacional (SILVEIRA; DOMINGUES, 2010).

No pensamento de Girardi; Benatti; Oliveira (2008), a Sociedade do Conhecimento dá ênfase ao indivíduo como fator determinante do desenvolvimento organizacional, depositário do conhecimento.

### 2.1.2 Capital humano e conhecimento

O capital humano é o conhecimento, a criatividade, a iniciativa, as habilidades, a capacidade de identificar e encontrar novas origens de conhecimento e de habilidades, sendo assim uma capacidade empreendedora (SPENDER, 2008).

O capital humano, chamado também, entre outros, de capital intelectual, é que dá esplendor às organizações. Tais organizações disputam entre si com fulcro nos seus ativos intelectuais. A realidade mostra que as empresas apostam numa “economia do conhecimento”, cujas funções exigem habilidades a serem desenvolvidas pelos “trabalhadores do conhecimento”. Assim, empresas que melhoram utilizando-se da experiência adquirida são “organizações que aprendem”. A reengenharia tem sido utilizada em produzir mais com menos gastos por meio de trabalho mais inteligente; a melhoria incessante da qualidade oriunda da aprendizagem do bem fazer as coisas; o aprimoramento de novas competências que insistiam no avanço de novo *know-how* organizacional. Num meio material em que se

vive, onde inovações são reproduzidas pelas concorrentes e empresas oportunistas costumam solapar fatias de mercado produzindo melhores bens e serviços, faz-se necessário que o conhecimento abrangente de experiência, especialização e uma gama de ativos intangíveis se sobreponham em detrimento do capital tangível físico e financeiro, para garantia do *marketing* das organizações (KLEIN, 1998).

O segredo das estruturas do conhecimento de uma organização é lembrar-se de que o capital organizacional, antes de tudo, é o próprio capital. Como qualquer capital, pode ser visto em termos de estoques e fluxos. Fritz Machlup (s.d) afirma: “A qualquer dado momento, existe um fluxo de conhecimento”. Gerenciar o capital humano não é algo difícil ou estranho, mas é algo novo que precisa ser descoberto e aprendido (STEWART, 1998).

O crescimento do capital intelectual em uma organização requer tanto competência quanto compromisso. Competência é entendida como adquirir, desenvolver e reter novos talentos, realizando parcerias com pessoas de fora da organização. O compromisso compreende oferecer às pessoas da organização, um trabalho que equilibre desafios e exigências aliados aos recursos e às limitações de cada pessoa, bem como ofertando recursos (compartilhamento de informações, senso de direção, envolvimento na tomada de decisões, participação em equipes, etc.) para facilitar a forma como o trabalho deva ser executado (ULRICH, 1998).

Dessa forma, há um reconhecimento de que os ativos intangíveis constituem um nascedouro de vantagens, competitivas, que deve ser administrado sistematicamente. Percebe-se a existência de estratégias empresariais e portfólios desenvolvidos para capturar e disseminar o que aprendem ao longo do tempo para facilitar o compartilhamento de novas ideias e experiências no intuito de alavancar melhores práticas, não ficando à mercê de abordagens eventuais (KLEIN, 1998).

Estudos mostram *insights* capturados no chão da fábrica, os quais, quando bem catalogados, compreendidos e disseminados podem conduzir a mudanças de processos que rendem proveitos de custo. Uma reavaliação do que cada participante do setor sabe *versus* o que suas organizações específicas sabem exclusivamente pode levar a novas parcerias de compartilhamento de conhecimentos com concorrentes. Igualmente, métodos de medição de desempenho para recompensar a criação e troca de ideias podem melhorar a decisão da empresa e aumentar a inovação. Entenda-se “conhecimento é poder” e então seu controle e canalização têm sentido em termos de negócio, e assim as fagulhas não voam (KLEIN, 1998).

### 2.1.2.1 Alguns conceitos de conhecimento significativos existentes na literatura

Dentre alguns conceitos, entende-se que “conhecimento é a capacidade de agir, portanto, está orientado para a ação e em constante mutação. Oferece recursos ilimitados, pois a capacidade humana de geração de conhecimento é infinita” (SVEIBY, 1998 apud GIRARD, 2009, p. 84).

Conhecimento é um conjunto de informações elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional (ANGELONI, 2002 apud GIRARD, 2009).

Assim também, “conhecimento é a informação processada que habilita a ação, é a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido” (SABBAG, 2007 apud GIRARD, 2009, p. 84).

### 2.1.2.2 Elementos e desafios

O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente, sendo até mais importante do que a matéria prima, e do próprio dinheiro em si. Considerados como produtos econômicos, a informação e o conhecimento, são mais importantes que qualquer produto da Era Industrial, tais como automóveis, aço, dentre outros (STEWART, 1998).

Na gerência do capital intelectual de modo metódico, a organização precisará de uma convincente disposição dos meios para obter os fins, a saber, de uma pauta. A empresa irá transformar-se de uma organização de indivíduos para uma organização enfocada que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento em e através de funções internas, dirigindo o fluxo de *know-how* de e para empresas externas. A pauta abrange pessoas, incentivos, tecnologia, processos e tantos outros elementos, que precisam ser tecidos cuidadosamente na trama. Ainda que o programa de cada empresa seja singular, existe um conjunto comum de temas, questões e desafios que subjaz sua finalidade e a implementação dos programas, dada a similaridade existente (KLEIN, 1998).

### 2.1.2.3 Papéis estratégicos e operacionais e seus elos com o capital intelectual

As empresas que consideram manifestamente a finalidade estratégica do capital intelectual em seus negócios, abordando questões como melhorar produtos e serviços, aumentam a probabilidade de empreenderem as ações necessárias para o seu resultado. O desafio da gerência é reger a transformação dos ativos intelectuais brutos produzidos por seus indivíduos, cujo conhecimento é passível de servir de estímulo no mesmo espírito em que estão os ativos tangíveis (KLEIN, 1998).

A empresa de engenharia que institui fóruns para o compartilhamento de *insights* de projeto ocasiona seu reinvestimento em ciclos de desenvolvimento de serviços, além de seu descobrimento. Até por que ativos intelectuais quase que imperceptíveis estão encravados no funcionamento da própria organização, num misto de sua cultura e em suas rotinas e no conjunto das operações realizadas. É monitorando e aferindo seus elementos humanos de maneira a evoluir seus programas de capital intelectual, e criando outros tais processos e ações, que se estabelecem os elementos estratégicos e operacionais, formando os elos (KLEIN, 1998).

### 2.1.2.4 Infraestrutura de cultivo e compartilhamento

A gestão estratégica do capital intelectual requer mudança na base de pensamento em relação à difusão dos ativos intelectuais. Em forma de patentes e *copyrights*, as empresas resguardam e restringem o uso de seus produtos. Por outro lado, contrastando, a alavancagem de capital intelectual exige que gerentes promovam, de maneira prudente, seu uso num processo expansionista e não reducionista, buscando oportunidades para formar e impulsionar o capital intelectual (KLEIN, 1998).

Ainda que os projetos de infraestruturas específicas, por natureza, variem em conformidade com as metas da empresa, existem características gerais que a transmissão orquestrada torna possível. A infraestrutura deve conectar o desconectado, proporcionando a criação e ligação de trabalhadores de conhecimento, atrelado ao interesse comum e serviços semelhantes. Sua infraestrutura deve ser projetada de modo a facilitar e capturar *know-how* em contexto. Na verdade, as empresas não devem, pragmaticamente, buscar abordagens que requeiram a utilização de questões gerais ligadas ao seu conhecimento, idealizando processo

fora dos fluxos normais de trabalho. As empresas precisam construir um modelo de produção de conhecimentos organizacionais baseada em comunidade, que incorpore, sem costuras, a riqueza de negócios com que se deparam (KLEIN, 1998).

Pergunta-se o que, exatamente, é o conhecimento? Quais suas utilidades? Sua formalização e organização? Na medida em que se possa representar em infraestruturas de tecnologia, o projeto do conhecimento é tocado pela capacidade de a empresa equilibrar ferramentas com tarefas sob uma visão focada na compreensão de como utiliza o conhecimento e pela capacidade de criar novas representações para atender a novas necessidades. É ter discernimento, quanto ao resultado eficaz da organização (KLEIN, 1998).

#### 2.1.2.5 Cultura e encorajamento de capital intelectual

Pode-se compreender melhor o capital intelectual comparando-o com um organismo vivo, por exemplo, uma árvore. O que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros, dentre outros, constituem o tronco, os galhos e as folhas. O gestor inteligente examina esta árvore em busca de frutas maduras para colhê-las (EDVINSSON & MALONE, 1997).

É preciso incentivar o trabalhador do conhecimento para que desempenhe papel atuante na conversão de seus ativos intelectuais pessoais em ativos corporativos, proporcionando-lhe condições de obter e, a empresa oferecer uma cultura que valorize e recompense a criação e o compartilhamento de capital intelectual. Apesar de que a estratégia da empresa e sua infraestrutura de apoio tenham sido recentemente concebidas, sua teia já existente de atitudes, sistemas de recompensa e comportamento são costumeiramente inconsistentes com as metas da empresa (KLEIN, 1998).

Os obstáculos para a mudança são óbvios, até porque é improvável esperar que engenheiros e pesquisadores reutilizem o trabalho uns dos outros depois que lhes foi inculcido, nas universidades a exaltação da inovação e o desprezo pela aplicação automática. Nas empresas cuja tomada de decisões tenha ênfase, os gerentes poderão dar atenção especial ao processo de incrementar a transformação na qual o capital é criado e compartilhado, ao invés de imporem a mudança (KLEIN, 1998).

#### 2.1.2.6 Identificação, disseminação e transformação

O desafio é criar uma cultura e infraestrutura de conhecimento apropriada, do ponto de vista econômico no mercado interno de capital intelectual, onde compradores e vendedores possam negociá-lo a preços justos de mercado. Mais à frente de recompensar trabalhadores do conhecimento pelas suas contribuições de capital intelectual, a gerência precisa monitorar a formação e o investimento, objetivando o crescimento dos programas e processos de trabalho de capital intelectual, no alastrar-se do tempo, empregando o conhecimento para alcançar novos produtos, vários mercados e encantar clientes, aprendendo a transformar as informações em conhecimento (KLEIN, 1998).

#### 2.1.3 Importância do capital intelectual

O que torna o capital intelectual tão valioso é o estudo das raízes do valor de uma organização, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a organização visível formada por edifícios e produtos. Segundo a Companhia sueca Skandia, esses fatores são de duas formas: a) capital humano e b) capital estrutural. Capital humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidades de realizar tarefas no cotidiano. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser propriedade da empresa. Quanto ao capital estrutural, é a parte física, como equipamentos, marcas, patentes, *softwares*, assim como todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos gestores e colaboradores. Ao contrário do capital humano, esse capital pode ser possuído e negociado (EDVINSSON & MALONE, 1997).

A estratégia, melhor explicada, é o capital intelectual, sendo igual ao capital humano mais o capital estrutural, fundamentada em: a) manter um núcleo tecnológico de capital humano do mais alto nível, para se responsabilizar pelo próprio básico e gerenciar as interfaces técnicas (capital estrutural); b) ocupar os postos gerenciais com profissionais criativos (capital humano); c) criar relacionamentos duradouros com fornecedores, parceiros, etc. (capital estrutural) e d) atuar como gerente de empreendimentos (capital estrutural) (EDVINSSON & MALONE, 1997).

Após as considerações sobre a gestão do conhecimento, serão vistas as competências que tais profissionais necessitam ser favorecidos.

## 2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTORES

As competências são as qualidades que as pessoas precisam possuir para que possam desenvolver com eficiência e eficácia seus trabalhos (DUTRA, 2000). Serão aqui abordados os conceitos e características das competências.

Trabalhar-se com seres humanos interagindo integralmente em contexto inseparável durante todo o tempo, como sujeito e objeto, evidencia toda turbulência contida no processo sócio-ambiental do cenário, no qual se contracenam diariamente como atores principais, coadjuvantes ou meros figurantes (LOPES et al., 2005).

Então, competência pode ser definida como o conjunto de qualificações que a pessoa deve possuir para executar certo tipo de trabalho com um nível superior de desempenho (GIL, 2006). O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências.

Para Resende (2003, p. 32), competência “é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente”. Fleury (2002 apud BENETTI et al., 2005), define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Em suma, competência significa:

um *cluster* de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND et al., 1972 apud GIL 2006, p. 21).

A competência pode ser atribuída a diferentes conceitos, pois de um lado há as organizações que possuem um conjunto de competências que lhe são próprias de sua cultura. Assim sendo, pode-se definir competência como as características de seu patrimônio de conhecimento que conferem-lhe vantagens competitivas no ambiente onde se insere. De outro

lado, pode haver pessoas que possuem o conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Por isso, pode-se ser definida competência como a capacidade da pessoa agregar valores ao patrimônio de conhecimento de uma organização (GIL, 2006).

Segundo Fayol (1989), para cada grupo de operações, ou para uma função essencial, corresponde uma capacidade especial. Tais podem ser as capacidades comercial, financeira, administrativa, dentre outras.

Todas essas capacidades se encontram num conjunto de qualidades e conhecimentos que podem ser descritos em (FAYOL, 1989, p. 27):

- a) Qualidades físicas: saúde, vigor, destreza;
- b) Qualidades intelectuais: aptidão para compreender e aprender, discernimento, força e agilidade intelectual;
- c) Qualidades morais: energia, firmeza, coragem de aceitar responsabilidade, iniciativa, decisão, tato, dignidade;
- d) Cultura geral: conhecimentos variados que não são exclusivamente do domínio da função exercida;
- e) Conhecimentos especiais: relativos unicamente à função seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa etc.; e
- f) Experiência: conhecimento resultante da prática dos negócios. É a lembrança das lições que os fatos proporcionam a todos nós.

A importância de cada elemento que compõe a capacidade se relaciona com a natureza e a importância da função (FAYOL, 1989).

Para Sanchez (2004 apud ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009), as competências podem ser definidas através de cinco modos de ação:

- a) estratégias alternativas;
- b) flexibilidade cognitiva para conceber processos de gestão alternativos;
- c) flexibilidade de coordenação para identificar, configurar e alocar recursos;
- d) flexibilidade de recursos para serem usados em diferentes alternativas; e
- e) flexibilidade de operação no uso de habilidades individuais e capacitações nos recursos disponíveis.

As competências de liderança administrativa estão embasadas em conceitos, princípios e resultados dependentes diretamente das ciências humanas relacionadas às posições, funções, e aos papéis do administrador em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretação da eficiência social. Ter-se a certeza de que o gestor organizacional terá que compreender com profundidade o processo facilitador da função

administrativa com uma maneira menos mecanicista e mais viabilizadora das funções técnicas como seu maior propósito (LOPES et al., 2005).

Aprofundando a ideia, de acordo com Ruzzarin, Amaral e Siminovski (2002), pode-se afirmar que a Escola Francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundidas nos meios empresariais e acadêmicos, cuja classificação sustenta-se em três elementos fundamentais:

- a) saber (conhecimentos);
- b) saber fazer (habilidades); e
- c) saber ser (atitudes).

Essas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos profissionais, podem e devem ser desenvolvidas com programas de desenvolvimento de pessoas, que além da questão da valorização do profissional, trazem vantagens para a instituição de ensino por meio do gerenciamento e investimento das competências e conhecimento (BENETTI et al., 2005).

Conhecimento, segundo Gramigna (2002), é o conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior for este conhecimento mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e discernimento os diversos desafios que se apresentarão diariamente. Enquanto que, de acordo com Prudêncio (2010), conhecimento é o saber, os conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc., tal como é o conhecimento da concorrência e técnicas de negociação.

Desta maneira, pode-se concluir de que agir com talento e técnica, caracterizam as habilidades. É demonstrar o conhecimento que a pessoa possui. É a capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, o saber fazer como é na análise da concorrência e negociação (PRUDÊNCIO, 2010).

Atitude é o principal componente da competência, que corresponde a um conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida, os quais determinam assim a atitude das pessoas. São comportamentos manifestados diante de situações do cotidiano e das tarefas que se desenvolvem no dia-a-dia, dentre outros, que significam o querer fazer. Ou seja, seria participar de uma concorrência e fazer negociações (GRAMIGNA 2002).

As competências podem ser classificadas segundo Gramigna (2002) em:

- a) diferenciais;

- b) essenciais;
- c) básicas; e
- d) terceirizáveis.

As diferenciais são as estratégias que estabelecem vantagens competitivas, identificadas quando estabelecem a missão da empresa, ajudando-a a alcançar seus resultados. As essenciais são aquelas percebidas pelos clientes e são definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio. As básicas são as necessárias para manter o funcionamento da organização, e as terceirizáveis, são aquelas que não pertencem a atividade fim da empresa (GRAMIGNA, 2002).

Já, segundo Resende (2003), as competências podem ser classificadas em:

- a) técnicas: domínio apenas de determinadas especialidades;
- b) intelectuais: aplicações de aptidões mentais;
- c) cognitivas: misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- d) relacionais: envolvem atividades práticas de relações e interações;
- e) sociais e políticas: relações e participações na sociedade;
- f) didático-pedagógicas: voltadas à educação e ensino;
- g) metodológicas: técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- h) lideranças: habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas, e
- i) organizacionais: competências de organização e gestão empresarial.

Apresentadas as competências, dará-se-á seguimento ao processo de gestão da EAD.

### 2.3 GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A seguir, apresenta-se um histórico de como surgiu e evoluiu a concepção da EAD.

Segundo Lévy (1994, p. 103), na rede digital existem quatro polos funcionais, que são:

no centro da rede digital em formação, podemos localizar quatro *pólos funcionais* que devem substituir em breve as antigas distinções fundadas sobre os suportes (como a imprensa, a edição, a gravação musical, o rádio, o cinema, a televisão, o telefone, dentre outros). Essas quatro grandes funções são: a produção ou composição de dados, de programas ou de representações audiovisuais (todas técnicas visuais de ajuda à criação); a seleção, recepção e tratamento dos dados, dos

dons, dos sons ou das imagens (os terminais de recepção *inteligentes*); a transmissão (a rede digital de serviços integrados e as mídias densas como discos óticos); finalmente, as funções de armazenamento (banco de dados, de imagens, etc.) todos esses polos funcionam como complexos de interfaces.

Da mesma forma que a interatividade, “o uso seletivo dos terminais inteligentes viria apoiar todas as funções de composição de textos, imagens animadas, sons, programas, configurações de interfaces, etc.” (LÉVI 1998, p. 115). Estas operações poderiam lançar mão da potência de cálculo na rede digital, tão naturalmente como até hoje retiramos eletricidade da rede elétrica (LÉVI, 1998).

Lévy (1994, p. 113) expando sobre a comunicação digital esclarece que: “o processo de unificação do campo da *comunicação* já é bem antigo, na ordem econômica e financeira. Começou recentemente no plano das habilidades e das profissões durante o desenvolvimento da telemática”.

Pela constituição da rede digital e o desdobramento de seus usos tal como é imaginado aqui, a televisão, o cinema, a imprensa, a escrita, a informática e as telecomunicações, veriam suas fronteiras se dissolverem quase que totalmente, em proveito da circulação, da mestiçagem e da metamorfose das interfaces em um mesmo território cosmopolita (LÉVY, 1987).

Porém, segundo Lévi (1998, p. 176), as interfaces podem apresentar as seguintes designações:

a palavra interface designa um dispositivo que garante a comunicação entre dois sistemas informáticos distintos ou um sistema informático e uma rede de comunicação. Nesta acepção do termo, a interface efetua essencialmente operações de transcodificação e de administração dos fluxos de informações. O *modem* (modulador) é um exemplo de interface simples. Ele transforma os sinais binários dos computadores em sinais analógicos aptos a viajar através da linha telefônica clássica, realizando também a transformação inversa. É através disso que os computadores podem comunicar sem ser através da rede telefônica (interfaces digitais/analógicas pelo modem).

O termo pode ser aplicado a qualquer contato entre um dispositivo eletrônico e seu contato exterior. É desta forma que se pode entender um computador como um encaixe, um folheado, uma rede de interfaces (LEVI, 1994).

Lévy (1994, p. 177) ao expor mais sobre o que a interface significa, ressalta que:

possui sempre pontas livres prontas a se enlaçar, ganchos próprios para se prender em módulos sensoriais ou cognitivos, estratos de personalidade, cadeias operatórias,

situações. A interface é um agenciamento unicamente material, funcional e lógico que funciona como armadilha, dispositivo de captura.

A pessoa é captada pela tela, a página ou fone, é aspirada para dentro de uma rede de livros, enganchado no seu computador. Nos dizeres de Lévy (1994, p. 104), sobre definições de ciberespaço:

a palavra ciberespaço foi usada pela primeira vez nos anos oitenta, pelo autor de ficção científica Willian Gibson. O ciberespaço designa o universo das redes digitais como lugar de encontros e de aventuras, terreno de conflitos mundiais, nova fronteira econômica e cultural. Existem vários locais, como livros, músicas que falam na *cibercultura*. O ciberespaço designa menos os novos suportes de informação do que os modos originais de criação, de navegação no conhecimento e de relação social por eles propiciado.

A multimídia interativa com suporte digital, por exemplo, apresenta explicitamente a questão do fim do logocentrismo, termo referente à tendência no pensamento ocidental de se colocar o *logos* (termo grego que significa palavra ou razão) como o centro de qualquer texto ou discurso, da destruição de certa supremacia do discurso sobre os outros tipos de comunicação (LÉVY, 1994). “É provável que a linguagem humana tenha aparecido simultaneamente sob diversas formas: *oral, gestual, plástica*, cada expressão singular ativando esta ou aquela zona de um *continuum* semiótico” (LÉVY, 1994, p. 59). Repercutindo de uma língua a outra, de um sentido a outro.

O surgimento das hipermídias desenha em pontilhado um possível interessante (entre outros que o são menos): o de uma volta ao que havia antes do caminho aberto pela escrita, aquém do logocentrismo triunfante, em direção à reabertura de um plano semiótico desterritorializado, mas uma volta rica de todas as potências do texto, um retorno armado de instrumentos desconhecidos no paleolítico, suscetíveis de dar vida aos signos (LÉVY, 1994).

Embora seja uma inovação educativa, a EAD remonta à antiguidade. Sua origem remota esta estribada na educação por correspondência (como ainda é utilizado) tem evoluído e evolui com as novas tecnologias e com os novos saberes acadêmicos, vem ganhando expressão de massa que caracteriza o mundo populoso e dinâmico (TODOROV, 1999).

### 2.3.1 Histórico da educação a distância

A literatura referente à EAD encontra-se bastante vaga no contexto da história. Seu embrião pode ser visto na época de Platão (427-347 a. C.), na oportunidade em que aquele filósofo escreveu uma coletânea de cartas e mais de trinta diálogos filosóficos, notadamente no seu Discurso de Sócrates, em que fez a defesa deste no julgamento que o condenou à morte (SCHNEIDER, 1999 apud MELO; COLLOSSI, 2004).

Para uma simples referência, podem-se citar: as numerosas cartas de Santo Agostinho, que contêm doutrina, exortação, conselho, condenação de erros e de heresias, abrangendo um variadíssimo leque de temas cristãos. Um bom tratado de filosofia estoica; as de São Paulo aos cristãos de Roma, Corinto, Colossos, Galácia, Éfeso, Filipos, Tessalônica, etc. as de São João; as de São Pedro; as de Abelardo à Heloísa, contendo afeto, doutrina e instrução; as de Newton e Bentley, apresentando os argumentos sobre a existência de Deus; as de Rousseau e de Voltaire (LANDIM, 1997).

Segundo Alves (1994), o surgimento da EAD remonta ao Século XV, movido pela invenção da imprensa, por Johannes Guttenberg, na Alemanha, quando compôs palavras utilizando-se de caracteres móveis. Desde então, o livro passou a ser lido não só na escola, em casa e nos mais variados locais.

No Século XVIII, mais precisamente no ano de 1728, o jornal a Gazeta de Boston, nos Estados Unidos, noticiou um aviso de mudança de endereço de um professor de Taquigrafia, dizendo: “Qualquer pessoa que queira estudar taquigrafia pode ter várias lições enviadas à sua casa semanalmente, e estudará sendo tão bem instruída quanto uma pessoa que more em Boston” (LAASER, 1997 apud MELO; COLLOSSI, 2004, p. 576). A pitoresca publicação é tida como o mais antigo *marketing* de um curso de correspondência (LAASER, 1997 apud MELO; COLLOSSI, 2004).

Foi Laaser, no ano de 1840, alguém que se destacou no ensino de taquigrafia, Sir. Isaac Pitman, ao oferecer cursos por correspondência. É creditada a ele a vanguarda dos cursos regulares por correspondência. Tais cursos incluíam em si um elemento bidirecional, o que estimulava a divulgação de grande número de cursos por correspondência, não só nos EUA como na Europa (MELO; COLLOSSI, 2004).

Institucionalmente, foi na metade do Século XIX, porém, que o ensino por correspondência obteve efetivo desenvolvimento. As primeiras experiências nessa modalidade

de educação datam de 1856, quando, na Alemanha, foi fundado o primeiro Instituto de Línguas por Correspondência, denominado *L'Institut Tossaint et Langenscheidt*. Já, nos Estados Unidos, outro fato marcante, semelhante, ocorreu, em 1891, com a criação da *Illinois Wesleyan University*, cujo Ensino por Correspondência a elegeu como a primeira universidade aberta no mundo (MELO; COLLOSSI, 2004).

A França instituiu, ao final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, de modo formal, a utilização de correspondência no processo de ensino-aprendizagem, com a criação do *Centre National de Télé-Einseignement*, muito embora tal fundação tenha ocorrido em 1939. Por sua vez, o Canadá criou em 1945, o serviço de Cursos por Correspondência ligada ao Ministério de Educação. Um fato histórico relevante na história da EAD no cenário mundial se registra na criação em 1969 da *Open University*, na Inglaterra, dirigida aos adultos e que se constitui de modelo para outras congêneres (MELO; COLLOSSI, 2004).

A partir das cartas de Platão até a atualidade, a EAD é permeada pela experiência de educação por correspondência, indo até o final do Século XVIII, e por processo de desenvolvimento acelerado desde o Século XIX. O esforço científico e industrial demandados pela Segunda Guerra Mundial promove o desenvolvimento das grandes transformações econômico-políticas do final do Século XIX, assim como o seu incremento industrial e tecnológico (MELO; COLLOSSI, 2004).

Em consequência, a EAD seguiu uma trajetória progressiva de consolidação, sendo tal modalidade de ensino percebida por Moore e Kearsley (1996) onde constatarem três estágios, definidos como cursos de primeira, segunda e terceira geração.

Já, Miller (1992), vislumbra numa visão mais ampla, uma quarta geração, a qual surgiu, no início deste Século, ocasião em que os estudantes alcançarão a base de dados próprios, ao vídeo, a materiais instrucionais, a ambientes virtuais e a outros recursos tecnológicos, a cuja relação chama de *empowered student*, que vem significar estudante empoderado. Segundo entendimento, a expressão usada é recorrente na bibliografia sobre as perspectivas de aprendizagem no final do Século XX, podendo ser traduzida no sentido de ser o motivo definidor na busca dos conhecimentos e habilidades que comporão o perfil acadêmico. As ferramentas virtuais dão estímulo à interação social entre alunos e professores, cuja interação encurta a distância social e a distância geográfica (MELO; COLLOSSI, 2004).

### **2.3.2 Importância da educação a distância**

A complexidade dos problemas pelas profundas mudanças que ocorrem quando da vinda de novas atividades, a um tempo em que outras desaparecem, exigem uma tomada de decisão na área de educação. A dinâmica de tecnologia e o crescimento das informações, ligados a geração de novos produtos, têm ocasionado desafios às organizações no tocante à sua vida econômica e administrativa. Segundo Maia (2000), esses desafios, unidos a novas teorias estão exigindo contínua reavaliação de trabalho e soluções com diferenciais de qualidade e prazos curtos, para que as empresas sobrevivam à competitividade.

Foi a partir dos anos sessenta do Século passado, que a EAD começou a distinguir-se como uma modalidade não convencional de educação, capaz de atender com grande perspectiva de eficiência, eficácia e qualidade aos anseios de universalização do ensino e, também, como meio apropriado à permanente atualização dos conhecimentos gerados de forma cada vez mais intensa pela ciência e cultura humana (NUNES, 1992).

No Século XX, observou-se a consolidação e a expansão da EAD, confirmando, de certa forma, as palavras de Willian R. Harper (1886 apud Landim 1997, p. 56), onde “chegará o dia em que o volume de instrução recebida por correspondência será maior do que o transmitido nas aulas de nossas escolas e academias; em que o número de estudantes por correspondência ultrapassará o dos presenciais”.

Um dos elementos que alavancam a prioridade de educação permanente dos adultos é a globalização, a qual facilita implementar a formação acadêmica e profissional, através da EAD (MELO; COLLOSSI, 2004).

De acordo com a nova realidade no início do Século XXI, surge um novo perfil de profissional, a saber, “aquele que aprenda de forma não convencional e que saiba trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras e competitivas” (RITTO e SOUZA apud MAIA, 2000, p. 139). No entendimento, Nunes (2010), a importância da EAD está nas possibilidades de operacionalização com base num programa extenso de prestação de serviços exigidos pela situação, como a democratização do saber, formação e capacitação profissional, capacitação e atualização de professores. Some-se a isto a circunstância de ser uma educação aberta e continuada. O autor mesmo destaca que, a EAD é um meio de incalculável importância, como modalidade apropriada para suprir grandes contingentes de alunos de

maneira mais efetiva, sem a ocorrência de riscos que comprometam a qualidade dos serviços devido à ampliação de clientela.

Em um interessante documento publicado em 1997, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) considerava que a EAD se constitui num desafio dos sistemas educacionais no início do Século XXI. Seu argumento é o de que a EAD e a educação presencial se ordenam numa linha contínua, postos que não se excluem, uma vez que tanto em um quanto no outro o contato com o professor é imprescindível. Existe uma função educativa mais tradicional, vista de um polo, que explica, esclarece, comunica ideias e experiências e, ao passo que no outro polo, há o compartilhamento com os alunos, das mesmas experiências, na medida em que o aluno é uma fonte de informação e facilitação de aprendizagem (MELO; COLLOSSI, 2004).

Para a UNESCO (1997), a EAD é um fator inovador dos sistemas educativos em virtude de sua aplicabilidade de criação, aperfeiçoamento e superação de problemas atuais. Com isso, ficam estabelecidas estratégias de aprendizagem suficientes para responderem às novas solicitações dos alunos e as demandas sociais, até então desconhecidas ou inexistentes.

Ainda, de acordo com a UNESCO (1998, p. 16), na EAD:

... las enseñanzas abiertas y a distancia tienen un carácter innovador, por su método, por su flexibilidad para facilitar cualquier tipo de aprendizaje y responder a las demandas más variadas, por el uso intensivo de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de la información, por su economía y escala y porque exigen el compromiso personal con el auto aprendizaje, que es la vez condición y objetivo de toda formación de calidad. Estas innovaciones pueden ser, y de hecho están siendo, fermento renovador para la educación tradicional.

Em 1998, no Fórum Nacional sobre “Um Modelo para Educação no Século XXI”, destaca-se a apresentação pelo então Ministro da Educação, Paulo Renato Souza, dos cinco pontos essenciais ao novo modelo educacional para o Brasil, a serem privilegiados na primeira década do Século XXI, despontando a EAD, em quarto lugar. (MELO; COLLOSSI, 2004).

Na Conferência Internacional de Ensino a Distância, ocorrida em Paris em 1997, o renomado educador espanhol Garcia Aretio (1997, p. 1, apud MELO; COLLOSSIO, 2004, p. 292) destacou:

El mercado de trabajo está demandando una variada de calificaciones en la gestión, la comunicación y la organización dentro de las empresas. Los avances de la ciencia,

la tecnología y la cultura están convirtiendo en reliquias los anteriores conocimientos y calificaciones laborales. El reciclaje profesional, la mejora de la calidad de la mano de obra, por tanto, se hace imprescindible si se quiere responder con éxito a los desafíos de las próximas décadas. Un Dictamen del Comité consultivo de la Comunidad Europea sobre investigación de desarrollo industrial.

Segundo um ditame do *Industrial Research and Development Advisory Committee of the Commission* (IDARC), pode-se traduzir a importância da EAD, como uma Revolução da Informação, caracterizada por um dos dispositivos cada vez mais potentes para armazenar, manipular e recuperar os conhecimentos e para controlar os processos de produção, que estão fazendo com que uma grande parte da formação e educação anteriores fiquem defasadas ou simplesmente inúteis. (...) Os conhecimentos úteis têm uma vida média de dez anos, o capital intelectual deprecia-se em torno de 7% ao ano (um índice muito mais elevado que a contratação de novos colaboradores), com a consequente redução da eficácia da mão-de-obra (MELO; COLLOSSI, 2004).

Portanto, conflito e aprendizagem podem ser vistos como inevitáveis, tanto em organizações quanto em indivíduos. Ao admitir-se isto como um estado natural, uma consequência seria considerar o aprendizado organizacional tão natural quanto o aprendizado dos indivíduos, que também buscam o ajuste e a sobrevivência num mundo de incertezas e competição. Porém, é importante ressaltar que a aprendizagem organizacional induzida deve ser distinguida do aprendizado individual ao se mover muito além da mera aprendizagem natural, uma vez que as sistemáticas observadas no mundo real, empregam a institucionalização da aprendizagem muito além da pura adaptação. Por exemplo, o desenvolvimento propositado de estratégias e estruturas que permitam um maior desenvolvimento e coordenação da aprendizagem são reorganizados e melhor integrados num processo de síntese, precipitando as condições de emergência de uma nova tese e por consequência um novo patamar de resultados (LANDIM, 1997).

Em resumo, a criação de emprego demonstra que a permanência nos postos de trabalho está limitada aos trabalhadores mais capacitados, obviamente mais aptos às exigências dos novos tempos. Assim sendo, a realidade, ressalta numa desigualdade no acesso aos melhores empregos e à requalificação profissional (MELO; COLLOSSI, 2004).

### 2.3.2.1 Educação a distância: com papel, sem papel... como obter êxito?

As formas pelas quais a comunicação de “mão dupla” se dá podem ser as mais variadas: a troca de correspondência nas situações mais modestas; o contato face a face, o uso de telefones e do fax e outros, em situações menos carentes; e, via computador, por meio das chamadas “infovias”, nas situações mais privilegiadas. O que importa, no entanto, é que modesta ou sofisticada, a comunicação que se dá na direção educador-educando, transformando essa comunicação em – como disse o poeta Vinícius de Moraes referindo-se a outra situação – infinita enquanto durar... (GONÇALVES, 1996).

### 2.3.3 Percalços na regulamentação da educação a distância

Ao compulsar a história da EAD no Brasil, percebe-se sua primeira referência à Lei nº. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, a qual estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), onde o artigo 25, parágrafo 2º dispõe: “Os cursos supletivos serão ministrados em classes ou mediante utilização de rádio, televisão, correspondência e outros meios de comunicação que permitam alcançar o maior número de alunos”. Ainda que pudesse acontecer, a Lei continha uma incoerência, posto exigir a frequência mínima de 75% às aulas para legitimar os estudos, cuja regra era reclamada para o ensino presencial. Tal Lei protegia, igualmente, a EAD para os níveis de ensino médio, em sua modalidade supletiva. Contudo, os níveis de graduação e pós-graduação eram eliminados, haja vista o artigo 29 exigir a obrigatoriedade de frequência de professores e alunos às aulas. Era, todavia, um avanço ainda assim (MELO; COLLOSSI, 2004).

Mas, em 1968, a LDB foi extensamente modificada no tocante ao ensino superior (Lei nº. 5.540/1968), sendo revista pela Lei nº. 5.692/1971, chamada Lei de Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus. Entretanto, de acordo com Carneiro (1998), efetivamente, a reforma universitária antecedeu à reforma dos outros níveis em razão do contexto político em vigor à ocasião. Tal cenário empurrava as universidades em situação de confronto com os órgãos governamentais. Assim, a reforma da educação foi iniciada pelo ensino superior, após a vigência da Lei nº. 5.540/1968, quando o Governo Federal editou a Lei nº. 5.692/1971, para os outros níveis de ensino (MELO; COLLOSSI, 2004).

Uma nova fase se apresenta à EAD, com a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que determinou à LDB, por força do disposto do artigo 206, inciso II da Carta Magna, promulgada em 5 de outubro de 1988. É a primeira manifestação oficial, a qual aparece no seu artigo 80. Na atualidade, a EAD, amparada na LDB, acha-se plenamente regulamentada em todos os níveis pelos seguintes documentos: Decretos nº. 2.494/1998 e nº. 2.561/1998; Portaria do MEC nº. 301/1998; Resolução nº. 01/CNE/CES/2001 e Resolução nº. 02/CNE/CES/2001 (MELO; COLLOSSI, 2004).

A UFSC, incontestavelmente, disparou na frente quanto à iniciativa de promover um curso de graduação à distância conforme o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão/CEPE, através da Resolução CEPE nº. 28/CEPE, de 24 de junho de 1993, (Parecer CEPE/93 – Processo nº. 000082/93-63). A sustentação da proposta emerge do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico/PADCT, apoiado pela Coordenação Nacional de Pesquisa/CNPq, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal - CAPES e Financiadora de Estudos e Projetos/FINEP, de acordo com o Edital do Subprograma de Educação para a Ciência/SPEC nº. 02/92, a qual previa no item III a formação regular e/ou a capacitação de professores em Ciências e Matemáticas, em exercício, à distância ou em sala de aula (MELO; COLLOSSI, 2004).

#### **2.3.4 Atuação da educação a distância no ensino federal do país**

As iniciativas públicas federais concernentes à EAD, em vista das experiências com sucesso no exterior, aqui são bastante acanhadas. Porém, os professores Vianney e Barcia (1999), em um artigo sob o título “Universidade Virtual: oportunidade de crescimento ou ameaça para instituições de ensino superior?”, destacam um conjunto de fatores significantes de processos de modernização e de transformação de atuação das instituições. São apontados, segundo Vianney e Barcia (1999, p. 48), assim:

- a) Competitividade nacional e internacional crescente nas IES, levando a uma maior diferenciação do perfil institucional, exigindo novas abordagens educacionais sob o aspecto da modernização e da intensificação tecnológica nas atividades presenciais aplicadas à EAD;
- b) Iniciativas universitárias autônomas em EAD e orientadas para o mercado;
- c) Inovações pedagógicas que permitem o ajustamento do processo e a adoção de modelagens em EAD próprias e para clientelas específicas;

- d) Redução de custos e disseminação de recursos tecnológicos que permitem ações em escala, minimizando custos, necessidades urgentes de atendimento de demandas sociais na área da educação; e
- e) Legislação específica que permite o credenciamento de instituições com a equivalência de titulação ao ensino presencial.

Além destes fatores, foram acrescentados, pelo Professor Éfrem Maranhão, Presidente do Conselho Nacional de Educação, em conferência datada em 30 de julho de 1999, na Universidade do Pantanal, em Campo Grande/MS, outros fatores semelhantes. Declarou que o Brasil requer aprimoramento do seu sistema educacional, ainda que tendo atingido taxa de crescimento de 9% no ensino superior, apresenta defasagem de indicadores desejáveis ao seu acesso. A indispensável expansão de vagas e a diversificação na oferta de cursos, bem como determinadas alterações na esfera da legislação de ensino superior, em consonância com o mercado de trabalho, estão levando a serio transformações estruturais no sistema universitário (MELO; COLLOSSI, 2004).

O Professor Maranhão relacionou alguns elementos que demonstram a transformação por que passa a educação superior no Brasil, como o estímulo, por parte do governo federal, à autonomia das universidades e de mecanismos autônomos de avaliação, que segundo Maranhão apud Melo; Collossi (2004, p. 295), ocorrem, através de:

- a) Sistemas públicos de avaliação da qualidade do ensino dos cursos de graduação – Provão;
- b) Tendência ao estabelecimento de exames de ordens profissionais, para ingresso no mercado de trabalho;
- c) Formação específicas por meio da criação de cursos sequenciais; e
- d) Declínio da cultura do diploma, sendo válido o reconhecimento pelos estudos realizados.

O referido professor igualmente declara que o conjunto desses elementos sinaliza para uma identificação das transformações do ensino superior no Brasil, “... fim de uma era em que o perfil da universidade estava definido pelo Estado”. O Conselheiro referiu-se às universidades públicas e privadas, posto que ambas sejam reguladas por órgãos oficiais (MELO; COLLOSSI, 2004).

Encontram-se referências ao processo de inovação em EAD, pela utilização de mídias inteligentes, como:

Em 1995, a Universidade Federal de Santa Catarina, cria o Laboratório de Ensino a Distância, em Florianópolis; a Universidade Anhembi-Morumbi, em São Paulo, cria o Departamento de Ensino Interativo a Distância; e a Escola Paulista de Medicina, hoje Universidade Federal de São Paulo, cria o Projeto UNIFESP Virtual (MELO; COLOSSI, 2004, p. 48).

O Quadro a seguir abaixo aborda as três gerações utilizadas por algumas IES no Brasil:

<b>Instituições de ensino superior</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>	<b>3ª Geração</b>
Universidade Gama Filho - RJ	X		
Universidade Salgado Filho - RJ	X		
Universidade Castelo Branco - RJ	X		
Universidade Mogi das Cruzes – SP			X
Universidade de Brasília - DF	X		X
Universidade Anhembi-Morumbi - SP			X
Escola Paulista de Medicina - SP			X
Universidade Federal de Santa Catarina	X	X	X
Faculdade Carioca UNIVIR - RJ			X
Universidade São Francisco - RJ		X	X
Universidade Federal do Paraná - PR			
USP – Fundação Vanzolini – SP		X	X
Universidade Federal do Mato Grosso - MT	X		
Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior - DF	X		
Universidade Católica de Brasília - DF	X		
Universidade Bandeirante (Projeto Ceteban) - SP	X		
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Projeto Aulanet) - RJ			X
Pontifícia Universidade Católica de Campinas - SP			X
Centro de Estudos de Pessoal do Exército (Convênio UFRJ) - RJ	X	X	
Universidade Federal de Uberlândia (Projeto Procap) - MG	X	X	
Fundação Osvaldo Cruz – Escola Nacional de Saúde Pública - RJ	X		X
Instituto Militar de Engenharia - IME		X	X
Universidade Federal da Bahia - BA			X
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - RS			X
Universidade Brás Cubas - SP			X
Faculdades Integradas Renascença - SP			X
Universidade Federal de Pernambuco - PE			X

Quadro 2: Quadro indicativo de atuação das universidades *versus* gerações de educação a distância  
Fonte: Melo; Collossi (2004).

Deste Quadro pode-se constatar que somente a UFSC é a instituição de ensino superior/IES, que tem desenvolvido programas de EAD compreendendo as três gerações dessa modalidade, a saber: estudo por correspondência; tele-educação/tele cursos; ambientes interativos (MELO; COLLOSSI, 2004).

A UFSC teve sua primeira experiência efetiva em EAD com o Curso de Graduação oferecido aos professores do Oeste Catarinense, sendo estes de Matemática e de Ciências Naturais. Tais cursos foram promovidos com recursos instrucionais de primeira geração, atuando também com a Pós-Graduação, aqui utilizando recursos de terceira geração, por meio do Laboratório do Ensino a Distância (LED). O LED, criado em 1995, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) (MELO; COLLOSSI, 2004). Hoje, o LED é subordinado ao Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

### **2.3.5 Ferramentas da educação a distância**

A EAD é um desenvolvimento inovador no ensino superior que usa a tecnologia para facilitar o aprendizado, sem as limitações de tempo ou de lugar. Uma comunidade de aprendizagem tem que estar necessariamente associada a uma localização física: uma escola, uma universidade, uma classe ou um laboratório. Com o advento da tecnologia, a nova noção de comunidade de aprendizagem moveu-se para o espaço virtual (MAYA; MEIRELLES, 2002).

O planejamento do aprendizado à distância é visto como uma ferramenta indispensável para boa realização do ensino. Frente a numerosos desafios que não de vir, a educação constitui um instrumento indispensável para que a humanidade possa progredir nos ideais de paz, liberdade e justiça social. As políticas educativas são um processo permanente de enriquecimento do conhecimento, da capacidade técnica, mas, principalmente, de uma estrutura privilegiada das pessoas e das relações entre indivíduos, grupos e entre nações (DELORES, 1996).

Segundo Rumble (2003, p. 15), a gestão pode assim ser definida como “um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e a verificação da melhor forma de executá-las”.

As quatro funções administrativas, o planejamento, a organização, a direção e o controle, são aplicáveis igualmente à gestão da EAD. No planejamento, estão compreendidos a estratégia e planos de atividades; na organização, as atribuições de tarefas; na direção, a motivação, resolução de conflitos e liderança nas atividades, finalizando com o controle, no acompanhamento das atividades (RUMBLE, 2003).

A implantação de um Centro de Educação a Distância (CEAD) tem sido um procedimento comum das instituições educacionais como órgão capaz de poder cumprir esta função no processo de gestão, mas ainda existem desafios a serem superados na sua implantação. Um deles se refere à estruturação e planejamento estratégicos que, realmente deem conta de atender aos clientes internos do CEAD, como professores, tutores (mediadores de aprendizagem), equipe pedagógica, produção de materiais, que estão na linha de frente durante os primeiros meses de funcionamento do CEAD (RIBEIRO, 2007).

Os gerentes são responsáveis por todos os subsistemas que conduzem a criação, veiculação e implementação do programa, iniciando com o difícil processo de avaliação das necessidades dos alunos, que não são facilmente acessíveis. Isto é importante não só por residirem em locais distantes, mas porque os custos de uma aprendizagem à distância precisam ser elaborados bem antes do ensino efetivo (MOORE; KARSLEY, 2008).

A problemática central de um CEAD está relacionada à dificuldade de elaborar-se de forma científica um plano de trabalho para o Centro que possa realmente atender as necessidades de todos os clientes (internos e externos) (RUMBLE, 2003).

Mas, como qualquer empresa enfrenta, uma instituição superior não seria diferente. Gerir uma instituição de EAD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade, e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EAD precisa de dois a cinco anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional (FREEMAN, 2003).

Conforme a complexidade do projeto, em especial o escopo e a escala de atendimento, o número de profissionais envolvidos e a distribuição de papéis podem variar. É normal encontrar instituições que mantêm uma equipe fixa em seus quadros funcionais e outra variável, terceirizada ou não, contratada sob demanda. Mesmo as instituições variando na

organização de suas estruturas, alguns perfis profissionais são típicos de projetos de EAD, independentemente do escopo e das tecnologias predominantemente utilizadas (LITTO; FORMIGA, 2009).

Num projeto de pequena escala, em alguns casos, um mesmo profissional pode assumir e acumular diversos papéis, como de autor, designer educacional, tutor, dentre outros, mas sempre em equipe. Por outro lado, projetos mais complexos, envolvendo a produção de materiais didáticos e a gestão de diferentes mídias e em maior escala, demandam a composição de uma equipe mais numerosa e com papéis diferenciados (LITTO; FORMIGA, 2009, p. 67).

Como destaque de iniciativas universitárias públicas em EAD, são citadas duas universidades, sendo a UFSC e a Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) dos anos de 1994 e 1995, respectivamente, por haverem lançado Cursos de Graduação em Ciências Naturais e Matemática, no intuito de formarem professores em exercício no Ensino Fundamental, na Região Oeste de Santa Catarina, assim também um curso de Graduação em Pedagogia Básica para atender a professores em exercício, também no Ensino Fundamental, em escolas na Região Norte do Mato Grosso (MELO; COLLOSSI, 2004).

O papel do gerente de projetos, comum em projetos corporativos, tem encontrado espaço nas instituições de ensino, trazendo algumas mudanças nos processos de gestão educacional, na coordenação de equipes de especialistas e na gestão para os projetos.

A equipe gestora é composta de profissionais que definem, organiza, e acompanham as atividades do projeto de EAD. Compõem a equipe multidisciplinar, selecionam as macroestratégias para o alcance dos objetivos da instituição ou do projeto. Nas instituições de médio e grande porte, diferentes departamentos são envolvidos nessas atribuições (LITTO; FORMIGA, 2009, p. 66).

Moore e Kearsley (2008) afirmam que, em virtude de os alunos e tutores poderem estar distante da instituição de ensino, é necessário que haja mecanismos especiais de recrutamento e supervisão desses profissionais. Por isso, mecanismos como *feedback* e avaliações são vitais, porque se houver alguma falha em qualquer parte do sistema, o todo ficará prejudicado; daí a necessidade dos problemas potenciais serem identificados antes que ocorra alguma falha.

O conceito de EAD é um termo sem uma definição exata, que é aceita no mundo todo. Para uns indica fácil acesso à oportunidade ao conhecimento, enquanto que, para outros é sinônimo de aprendizagem flexível (UNESCO, 1998). Moore e Kearsley (1996 apud

RODRIGUES, 1998, p. 10) afirmam que o conceito fundamental da EAD é simples: “alunos e professores estão separados pela distância e algumas vezes também pelo tempo”.

Logo, pode-se afirmar de que a primeira alternativa que permitiu as pessoas comunicarem-se sem estarem face a face foi a escrita. Devido a isto, há vários autores que sugerem às mensagens trocadas pelos cristãos para difundir a palavra de Deus são a origem da comunicação educativa, por intermédio da escrita, com o objetivo de propiciar aprendizagem a discípulos fisicamente (RODRIGUES, 1998).

O gerenciamento de recursos humanos, materiais, intelectuais, financeiros, dentre outros, é algo importante no sentido de bem administrar, e esse tipo de educação precisa ser ensinado na forma de programas, em grande parte; visto que há a necessidade de considerável investimento imediato e de outros meios, bem antes de poder recuperar o dinheiro com as mensalidades. O investimento é em tecnologia, além de disputar com similares (MOORE; KARSLEY, 2008).

Por vezes, a EAD é confundido com ensino aberto. O termo ensino aberto não pode ser definido com precisão, o que o torna atrativo por poder englobar várias ideias. Esta identificação é visível na utilização da expressão Universidade Aberta em várias universidades de EAD. No entanto, os dois conceitos não são idênticos. O ensino aberto, no sentido de ensino flexível, pode ser praticado quer na modalidade presencial quer na modalidade à distância. Reciprocamente, a EAD pode não ser totalmente flexível, tendo prazos rígidos de inscrição nos cursos e na entrega de trabalhos (MOORE; KARSLEY, 2008).

A EAD é uma forma sistematicamente organizada de autoestudo onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, sendo que o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito a distância através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias (NUNES, 2010).

O que caracteriza a diferenciação da EAD em relação à educação presencial é a responsabilidade docente não estar no professor como indivíduo, mas na instituição que congrega professores e especialistas para a elaboração do material didático apropriado, para o acompanhamento do aluno em seu programa de estudos, para a verificação de sua aprendizagem. Da mesma forma, a instituição é a responsável pela logística da utilização, garantindo o fluxo da informação da comunicação bidirecional, em suma, da relação didática professor-aluno (LOBO NETO, 1994).

Haver ou não momentos de presencialidade no processo de aprendizagem, é uma questão de estratégia, de plano de ação, de tomada de decisão. Não se trata, pois, de algo que tenha a ver com os fundamentos do processo: o fato de se prever momentos presenciais depende das condições dadas para a concretização do EAD (LOBO NETO, 1994).

“O oposto de *educação a distância* é a *educação direta* ou *educação face-a-face*: um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e estudantes” (NUNES, 2010, p. 45). Significa que na educação a distância o contato é virtual.

Meyer Júnior e Murphy (2003, p. 102) expõem sobre a EAD quando esta é passiva, e apresentam orientação interagente:

o ensino à distância passivo não dá lugar para perguntas e respostas entre professores e alunos e a avaliação do desempenho dos alunos torna-se também mais difícil. A comunicação interativa através da internet possibilita o diálogo e uma eficiente avaliação do aprendizado do aluno. Da mesma forma como a indústria gráfica tornou o ensino superior disponível em uma escala previamente inimaginável, o ensino interativo à distância promete aumentar essa escala outra vez.

A EAD é um recurso de incalculável importância como modo apropriado para atender a grades contingentes de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos em decorrência da ampliação da clientela atendida (NUNES, 2010).

A produção dos materiais - impressos, vídeo, *software*, dentre outros - que são utilizados no curso e a preparação dos possíveis encontros presenciais é tarefa que demanda cuidado e tempo. A produção de materiais para cursos a distância normalmente é baseada em grupos multidisciplinares; esta alternativa “envolve muito trabalho e é mais cara do que o modelo autor-editor, onde se usa apenas uma mídia e a estrutura de interação com o aluno é mínima, e demanda significativo tempo para desenvolvimento e finalização” (MOORE; KARSLEY, 1996 apud RODRIGUES, 1998, p. 49).

O treinamento de professores representa um dos pontos mais importantes na EAD. Inclui tanto o treinamento preliminar, antes do ingresso no magistério, como o aperfeiçoamento da qualificação acadêmica e profissional contínuo. Os professores participam de cursos à distância também para melhorar sua qualificação, além dos cursos tradicionais. O uso de aprendizagem aberta e à distância para educação de professores constitui uma estratégia crucial quando se precisa expandir ou melhorar qualitativamente o sistema de educação pública (PERRATON, 1993 apud UNESCO, 1998).

As instituições formais, contudo, igualmente apresentam dificuldades:

As instituições formais apresentam também dificuldades, tais como que a maior parte do corpo docente em instituições particulares não tem doutorado ou equivalente e lecionam meio período. A carga horária das disciplinas nas instituições particulares tendo por base o critério *equivalente a tempo integral* é geralmente alta. Outros tipos de instituições costumam contratar professores que possuam doutorado, conferindo-lhes carga horária mais baixa (MEYER JÚNIOR; MURPHY 2008, p. 98).

As instituições voltadas para a pesquisa, por sua vez, apresentam dentre todas as categorias a mais baixa carga horária docente. As grandes instituições, particularmente as voltadas para pesquisa, utilizam alunos de pós-graduação como docentes auxiliares (MEYER JÚNIOR; MURPHY, 2003).

No que concerne à formação de professores, a EAD pode permitir que um sem-número de escolas espalhadas pelo país possa sintonizar-se com as mais recentes orientações em termos de metodologia, conhecimentos científicos e técnicas educacionais. Mais do que isso, possibilita apoiar o professor em suas tarefas educativas e favorece a troca de experiências, já que muitos programas incentivam a formação de grupos de estudo nos quais se verifica forte disposição de ajuda mútua entre os participantes (BARRETO, 1995 apud PEDROSA, 2010).

Em virtude do crescimento da EAD, há necessidade de políticas e estratégias de treinamento para o melhoramento contínuo deste ensino. Sem isso, torna-se difícil a expansão e o reconhecimento desta forma de ensino (UNESCO, 1998).

Os itens a serem avaliados no critério planejamento, segundo Rodrigues (1998), são:

- a) Justificativa e clareza dos objetivos;
- b) Abrangência dos itens e procedimentos incluídos no esboço geral;
- c) Nível de detalhamento de cada item; e
- d) Exequibilidade, custos, prazos e tarefas.

A estrutura conta com diferentes organizações envolvidas, tais como instituições privadas, universidades abertas, entidades de classe, empresas de *software*, programas internacionais, dentre outras. “Há claros indicadores que mostram que a aprendizagem aberta e à distância será adotada e integrada por instituições convencionais, provavelmente em todos os níveis da educação e em todos os setores” (UNESCO, 1998, p. 35).

Uma das características mais marcantes da EAD é, obviamente, a separação física entre o professor e os alunos durante a maior parte do tempo. Para haver comunicação é necessária mediação do meio de comunicação, da mídia utilizada no curso (material impresso, áudio, vídeo, teleconferência, videoconferência, *internet*, *software*, dentre outros) que atuam como um filtro na comunicação, diferenciando-a da presencial. Na aula face a face, mesmo que a participação dos alunos seja restrita por timidez, ou pelo número de alunos na mesma sala, o professor dispõe de uma série de sinais que permitem a interação (RODRIGUES, 1998).

Segundo Willis (1993 apud RODRIGUES, 1998, p. 45), o olhar observador do professor:

uma rápida olhada, por exemplo, revela quem está realmente fazendo anotações, refletindo sobre um conceito complexo ou se preparando para fazer um comentário. O estudante que está frustrado, cansado ou desatento também é facilmente identificado. O professor atento, consciente e/ou inconscientemente recebe e processa estes sinais e ajusta a aula para atender as necessidades dos alunos.

Na questão da escala, os profissionais devem prover-se de cuidados necessários no seu planejamento. Não é obrigatório que se tenha um grande público para iniciar-se a EAD, mas os planejadores terão que adaptar-se às particularidades de seu país, levando em consideração o idioma e a cultura social (UNESCO, 1998).

Segundo Rodrigues (1998), são especificados os seguintes critérios para avaliação da implementação de cursos a distância, dentre eles:

- a) as atividades propostas aos alunos: viabilidade;
- b) o professor: tempo de retorno das perguntas, uso do material e das mídias;
- c) estrutura de suporte: atendimento aos alunos e/ou professores;
- d) estrutura do local de recepção das aulas e/ou dos centros de atendimento; e
- e) satisfação do aluno.

Existe, entretanto, uma indicação clara que a educação de ontem é inadequada em resposta aos desafios do futuro. O conceito principal sobre educação continua a ser que aprendizado é algo realizado uma vez na vida e que é essencialmente empreendido na preparação para o resto da mesma (UNESCO, 1996).

Moore e Kearsley (1996 apud RODRIGUES, 1998, p. 32) mencionam que a “avaliação da satisfação dos estudantes é muito comum, mas que as respostas dadas ao final de um curso podem ter uma conotação mais emocional do que objetivas”. Esta variável, guardada a limitação citada pelos autores, é válida como uma oportunidade do aluno manifestar sua opinião, o que não descarta a imparcialidade do profissional ao avaliá-la.

Uma política de estratégia em EAD, a qual precisa fazer parte do rol do treinamento, deveria incluir metas harmônicas, definição clara de objetivos a serem seguidos e coordenação a nível nacional, além de contemplar políticas nacionais de desenvolvimento socioeconômico (RUMBLE, 2003).

A falta de infraestrutura tecnológica é um dos grandes problemas comuns da aprendizagem à distância em países em desenvolvimento, como o Brasil. No seu planejamento, a EAD pode concentrar tecnologias simples desde que se tenha uma visão equilibrada, à vista de que novas formas de tecnologias que se mostram adequadas para treinamento são menos onerosas do que gerações antigas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 1998).

Sobre empresas virtuais, Meyer Júnior e Murphy (2003, p. 98) asseveram que:

empresas virtuais podem se tornar as primeiras universidades *virtuais*. Não é de se surpreender que elas estejam liderando as universidades comunitárias e públicas no planejamento de um catálogo completo com programas para obtenção de diplomas através do ensino à distância. A habilidade das empresas privadas em levantar grande capital no mercado de ações lhes dá vantagem competitiva.

Muitas opções de ambientes e sistemas para gerenciamentos de cursos de EAD via *internet* estão disponíveis no mercado aos interessados em implementar uma solução desta modalidade de ensino em suas organizações. Embora essas opções possam ser diferenciadas por detalhes particulares, tais como *interface* do usuário e interatividade, essas soluções têm convergido para uma mesma tecnologia, a *internet* (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2008).

Dentro das características da EAD, está a comunicação e os recursos. A evolução das mídias eletrônicas pode ser considerada uma das maiores responsáveis pela maximização do uso de sistemas a distância. Desta forma, o atendimento ao aluno tornou-se possível em qualquer localidade do mundo, desde que este tenha como acessar a tecnologia e, principalmente, em “tempo real”, fazendo com que a utilização da EAD em programas

educacionais venha aumentando consideravelmente com o passar dos anos (PACHECO, 2010).

Na operacionalidade da EAD, os cursos podem ser desenvolvidos por equipes de cursos. Um primeiro curso pode ter como equipe vinte funcionários em tempo integral, e a esta equipe associam-se consultores, os responsáveis pelo desenho instrucional e os peritos de mídia. Uma equipe projeta um pacote de aprendizagem completo que compreende o material impresso, o *home kit*, o material de televisão, áudio e videocassetes (ou *DVD*) e estratégias de ensino. O material impresso inclui geralmente: os textos que descrevem, explicam e desenvolvem as ideias, a informação e os conceitos-chaves explorados no curso; materiais que ajudam a organizar o estudo, tal como um calendário do curso no qual o aluno anota o que deve e quando estudar, bem como materiais para ajudar a completar as avaliações, explicando em detalhe o que o aluno necessita fazer para cada atribuição e sugestões de como resolver (MAYA; MEIRELLES, 2002).

Partindo do princípio de que o professor possui o conteúdo, antes de aplicá-lo em qualquer mídia eletrônica é necessário conhecer alguns pontos importantes, entre eles o *story board* ou roteiro para cursos de EAD. Para melhor entendimento, uma analogia com o cinema: o professor assume o papel de roteirista e diretor do filme, tendo a responsabilidade de criar ou recriar um novo formato digital com base em uma versão presencial ou até mesmo literária que seja tão eficiente quanto à anterior. Nem sempre a versão para o cinema de um livro ou vice-versa significa que será sucesso. Mas, com alguns parâmetros, é possível incrementar o seu sucesso (CARVALHO, 2008).

Didática é a arte de transmitir conhecimentos; é também descrita como a técnica de ensinar e utilizar a ciência de modo a tornar o aprendizado mais eficiente. Pode-se situá-la entre as teorias educacionais e a prática pedagógica. Utilizando-a para envolver o aluno, ter-se-á uma aprendizagem ainda mais significativa. Esse envolvimento acontecerá quando o professor criar condições para que o aluno aprenda e compartilhe o conhecimento, por meio de estratégias e estímulos, cujas condições a serem aproveitadas, segundo Carvalho (2008) são:

- a) discutir abertamente, sempre respeitando opiniões;
- b) conhecer as expectativas e necessidades do aluno;
- c) orientar a instrução por meio de *feedback*, agente intrínseco no *e-learning*;
- d) integrar de forma interdisciplinar e contextual todo conteúdo apresentado; e

- e) promover a construção colaborativa do conhecimento e sempre valorizar as relações aluno-aluno, professor-aluno e vice-versa.

Devido à diferença do público alvo, as condições e os processos de aprendizagem também são bem diferentes. Conforme já descrito, na EAD, não há necessidade de o aluno se locomover e de permanecer em um campus ou deixar o emprego enquanto estuda. Por outro lado, o estudo a distância pode demandar ou desenvolver habilidades e competências diferentes do que a educação convencional. Há possibilidade de tirar proveito da experiência mais ampla e de aplicar de forma mais imediata o conhecimento adquirido no trabalho ou em situações vivenciais (PACHECO, 2010).

O processo de gestão da EAD vem apresentando crescimento ao longo dos últimos anos, cada vez mais se aperfeiçoando, e se tornando uma realidade no ensino superior, graças a sua praticidade e flexibilidade (PACHECO, 2010).

#### 2.3.5.1 Aprendendo para viver e vivendo para aprender

Até os anos setenta do Século passado, o aprendizado na preparação para o resto de uma vida ainda era uma opção válida. Sistemas escolares proporcionavam os mecanismos principais para colocar uma opção em prática. Um Ministério da Educação poderia colocar que tinha tudo sob controle se um sistema escolar adequado existisse e pessoas de vários níveis socioeconômicos sentissem ter acesso ao sistema escolar, de acordo com suas necessidades e aspirações. As pessoas podiam afirmar que razoavelmente, após completarem seus estudos, estavam preparados para o resto de suas vidas. O tempo de aprender chegara ao fim, e a vida real poderia começar. Entretanto, este não é mais o caso. O mundo de hoje, e no de amanhã, a noção do aprendizado para ganhar a vida, ou até aprendizado não é mais para a vida, mas sim o aprendizado é a vida e a vida é o aprendizado. O aprendizado é generalizado. É tão essencial como se alimentar, tanto para o rico quanto para o pobre (UNESCO, 1996).

Vivemos num mundo de mudanças. Enquanto o fazem, geram mudanças também.

#### **2.4.6 Considerações apuradas**

Nos aspectos conceituais, sociais e características da EAD, os seus resultados permitem concluir o reconhecimento da sua importância no contexto apresentado. Na literatura consultada, os aspectos mais significativos dizem respeito à: redução da distância

física entre aluno e professor; estudo próprio e independente; processo de ensino-aprendizagem e a utilização de tecnologia e comunicação bidirecional. Isto confirma a tese de que a EAD é um sistema de aprendizado que exige técnicas instrucionais mais especiais, restando a confirmação, porquanto se trata de um tipo de educação onde condutas docentes acontecem independentes das discentes e se destinam especialmente à população adulta. Tal estudo confirma o que mostra a literatura sobre a EAD, a saber, que os procedimentos exigem uma sólida organização administrativa que funciona como apoio do processo (MELO; COLLOSSI, 2004).

Além disso, convém destacar a complexidade dos processos da EAD, porque, em se tratando de Brasil, ela é de uma prática e conhecimento incipiente e em construção, devido a várias iniciativas que começaram e terminaram sem motivos plausíveis. Por força dos resultados do estudo, é perceptível estar a modalidade de EAD a requerer comprometimento governamental e institucional bem delineados, transparentes e alicerçados em competências em que ela se processa, pois, se bem planejada em seus aspectos, poderá firmar-se em alternativa na efetivação de justiça e do resgate social dos mais necessitados, sendo ela tida como “educação de massa” (MELO; COLLOSSI, 2004).

Ao findar o tópico Gestão na EAD, serão feitos alguns comentários sobre estratégias para IES.

## 2.4 GESTÃO ACADÊMICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As considerações sobre gestão universitária estão abordadas a partir deste item.

### 2.4.1 Gestão numa instituição de ensino superior

A estratégia pode apresentar vários significados, como um plano, uma direção, um guia para ações futuras da organização. Pode também ser entendida com o um padrão, uma consistência de comportamento que caracteriza uma organização em um determinado tempo. também pode significar uma posição de determinada organização ou a definição de seus

produtos em relação ao mercado. Finalmente, estratégia também pode ter o significado de uma perspectiva, de como a organização fará as coisas (MINTZBERG, 1994).

Whittington (2006) aborda que a estratégia examina o elemento que integra as organizações, os quais possuem. Tal como uma prática que as pessoas fazem nas organizações, incorporando uma dimensão social relevante. Isto centraliza a atenção na maneira como os gestores produzem ou trabalham a estratégia identificada como *strategizing*, com destaque para a forma como os gestores se relacionam de maneira dinâmica entre si e com o ambiente externo.

As origens das estratégias nas IES se resultam mais da criatividade, experiência e da capacidade de inovação de seus gestores do que planos previamente elaborados (MEYER JR., LOPES, 2007). Tal assertiva vai de encontro no entendimento de Mintzberg (1994), do qual parte de estratégias nas organizações são estratégias emergentes, e não de estratégias deliberadas ou previamente planejadas.

Atualmente, as IES têm se deparado com transformações, incertezas e novos desafios advindos do contexto interno e externo. Diante disto, fazem necessitar-se de estratégias adequadas e sustentáveis para enfrentar os obstáculos de correntes de um ambiente competitivo, cujo impacto, particularmente na educação superior é ainda previsível (SILVEIRA; DOMINGUES, 2010). Meyer Jr. e Lopes (2007) chamam a atenção para a necessidade das IES escolherem estratégias adequadas sob o risco de perderem alunos, recursos e competitividade, e comprometerem seu desempenho e prestígio.

A importância do planejamento estratégico é a de preparar a empresa para o crescimento em direção à visão da empresa ou da instituição em longo prazo. Comumente, muitos gestores agem sem estruturar suas decisões, sem saber quais as verdadeiras vocações e não conseguem estabelecer as políticas e as diretrizes sobre as quais deverão estabelecer suas bases administrativas (COLENCI JÚNIOR et al., 2008).

A gestão estratégica das instituições de ensino superior pode apoiar-se, também, nos estudos de Herrero Filho (2005, p. 34), que aponta que o estado da arte da gestão estratégica é definido pela Teoria do *Balanced Scorecard (BSC)*, uma ferramenta (ou uma metodologia) que “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Entretanto, não há uma Teoria da Administração Universitária, muito menos se tem abordagem gerencias que garantam o sucesso das IES diante das incertezas e dos desafios impostos atualmente (SILVEIRA; RODRIGUES, 2010).

## 2.4.2 Gerenciamento de matrículas na educação superior

O gerenciamento de matrículas e o *marketing* são conceitos bem diferentes que cresceram e tomaram a mesma direção na educação superior, principalmente nos anos oitenta do Século XX. A partir daí, com a evolução, ambos passaram a ser inseparáveis, tanto na teoria quanto na prática (MURPHY; MEYER JR., 2003).

O conceito de gestão de matrículas engloba planejamento, políticas, programas e práticas, buscando a melhor combinação de alunos matriculados. Uma combinação de alunos matriculados é definida pela missão e pelo planejamento institucionais, combinação de alunos matriculados é definida pela missão e pelo planejamento institucionais, planejamento que dá sentido às atividades típicas da gestão de matrículas, tais como marketing, recrutamento de alunos, admissão e serviços de apoio estudantil (MEYER JR., LOPES; ZABLONSKY, 2006).

Nos Estados Unidos, a gestão de matrículas no ensino superior é relativamente recente (a partir da década de setenta do Século passado), pois a matrícula em qualquer instituição não ocorre naturalmente, é necessário planejamento e alocação de recursos através de iniciativas que tenham resultados concretos em termos de matrículas, no caso de instituições particulares (MURPHY; MEYER JR., 2003).

A expressão “gerenciamento de matrículas” nasceu no *Boston College* nos anos setenta, quando os líderes destas instituições procuravam maior objetividade em suas ações e melhores resultados em termos de matrículas. Nos anos oitenta, então o conceito de gerenciamento de matrículas começou a expandir e tornou-se parte da literatura acadêmica da administração universitária (MURPHY; MEYER JR., 2003).

Ao chegar aos anos noventa, ainda em fase embrionária, o gerenciamento de matrículas, nos seus percalços, já era uma especialidade da administração universitária. Com a chegada do século XXI, a gestão de matrículas está se tornando umas das preocupações da administração universitária e de seus professores, sendo o intuito maior alcançar sucesso acadêmico, bem como garantir a sobrevivência (KALSBEK apud MURPHY; MEYER JR., 2003).

No Brasil, em razão de novas realidades nos campos demográfico, político, econômico e social, as universidades, e em especial as universidades privadas, têm sido impelidas a buscarem novas formas de se estruturarem, de maneira a oferecer serviços educacionais diferenciados, de qualidade e acessíveis, utilizando não só métodos tradicionais de aprendizagem, como também métodos inovadores, apoiados em novas tecnologias. Soma-se a isto as políticas educacionais, recentemente implantadas pelo governo federal, que

promovem a inclusão social por meio de programas como o *universidade para todos* PROUNI e o sistema de quotas, incentivando e oportunizando o ingresso na educação superior de grupos não privilegiados do ponto de vista econômico e social (MEYER JR., LOPES; ZABLONSKY, 2006).

Um das definições sobre gestão de matrículas (Kalsbek apud Meyer Jr. e Murphy, 2003, p. 125), é de “um processo ou uma atividade que influencia o tamanho, o formato e as características de um corpo de estudantes”. O gerenciamento de matrículas pode ser conceituado como “um conjunto de atividades que buscam resultados em termos de matrículas”.

A administração de matrículas, quando praticada estrategicamente, integra os esforços institucionais no cumprimento de sua missão. O gerenciamento de matrícula e as práticas de marketing podem se tornar fatores estratégicos quando matrícula e as práticas de marketing podem se tornar fatores estratégicos quando tal como marketing, recrutamento, admissões, serviços administrativos e de infraestrutura – tornam-se estratégicas, somente quando há sinergia e uma conectividade entre os planos estratégicos, planos acadêmicos e a missão fundamental da instituição (ZABLONSKY, 2004).

Uma abordagem mais significativa seria focar a gestão de matrículas como uma integração de programas, políticas, práticas e planejamento na busca de uma melhor combinação de alunos matriculados. Esta combinação de alunos matriculados em uma instituição deveria ser classificada como uma missão e por um olhar acadêmico ou um plano, mas nunca por orçamento. A gestão de matrículas no ensino superior americano enfrenta os novos desafios decorrentes de novas realidades nos campos demográficos, econômicos e competitivos, dos quais são bem diferentes daqueles que se vê num passado recente (MURPHY; MEYER JR., 2003).

A necessidade da educação permanente se tornou tão importante que a educação superior está posicionada de forma diferenciada como uma indústria que capitaliza valor à longo prazo, com base em relação sustentáveis com seus clientes (KALSBEK apud (MURPHY; MEYER JR., 2003).

Diante da complexidade que o mundo está vivendo e do crescente processo de globalização andando a passos largos, o gerenciamento de matrículas na educação superior enfrenta os novos desafios decorrentes de novas realidades nos campos demográficos, econômicos e competitivos, os quais são bem distintos daqueles existentes em um passado recente (ZABLONSKY, 2004).

Em razão disso, as instituições têm buscado explorar novas abordagens de gestão e de estratégias para atender às necessidades atuais da educação superior. Ressalta-se a importância da missão da gestão de matrículas ao se afirmar que é o desenvolvimento sistemático de meios que poderá atingir-se a matrícula ideal. Coerente com a missão da universidade, esta matrícula deve refletir a diversidade étnica do estado e da região e deve prover adequadas oportunidades para o sucesso e assegurar a conclusão da vida acadêmica (CHAIT, 1987 apud ZABLONSKY, 2004).

Logo, o plano estratégico de gestão de matrículas precisa ser desenvolvido com matrículas realistas, tendo opções articuláveis para o cumprimento das metas e equilíbrio entre os recursos e o tempo requerido para o desenvolvimento e implementação das ações e estratégias definidas para alcançar os objetivos propostos (MEYER JR., LOPES; ZABLONSKY, 2006).

### **2.4.3 Cosiderações finais**

É na gestão estratégica, que sendo um processo contínuo e adaptativo através do qual uma instituição de ensino superior pode definir sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e os meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, sendo ela então uma das maneiras de viabilizar o processo por meio de constante interação com o meio ambiente externo (COLENCI JÚNIOR et al., 2008).

No tocante à biblioteca, tem esta o papel de promover o uso e a disseminação da informação científica e tecnológica, servindo de suporte para o ensino, a pesquisa e a extensão. Oferece vários serviços, tais como: consulta local, empréstimo domiciliar e entre bibliotecas; comutação, orientação e pesquisa bibliográfica; normalização de documentos; catalogação na fonte; *International Standard Book Number (ISBN)* e *International Standard Serial Number (ISSN)*, que são códigos internacionais de identificação de livros e periódicos; direitos autorais; visitas programadas e acesso à *internet* (BORGES et al., 2004).

Ao findar este item onde foram apresentadas algumas observações a respeito da gestão de matrículas, bem como a finalização do Segundo Capítulo onde se apresentou a fundamentação teórica da pesquisa estribada na bibliografia referenciada e pesquisada, passar-se-á aos procedimentos metodológicos, quando se mostrará o caminho percorrido na elaboração da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao finalizar a construção da base teórica da presente pesquisa, da qual serve para dar suporte à conquista dos objetivos, mostrar-se-á o que serão apresentados os procedimentos metodológicos.

Na definição de Andrade (1999, p. 11), metodologia é “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Um dos capítulos mais complexos na redação de um trabalho de pesquisa é constituído pela especificação da metodologia a ser adotada. Diversos itens podem ser considerados conforme a extensão e a complexidade da pesquisa. Os itens como: técnica de coleta de dados, amostragem, análise de dados, forma do relatório, figuram dentre outros procedimentos que podem ser adotados para a realização do trabalho (GIL, 1996).

O presente trabalho se caracteriza na forma de uma pesquisa aplicada, em face da definição do método, tipos, técnicas e abordagens de pesquisa, assim determinado pelo rigor científico exigido para um estudo dessa natureza.

A pesquisa aplicada ou prática é desenvolvida quando se tem em vista a sua utilização. Igualmente, ela é realizada para definir novos métodos ou maneiras para alcançar certo objetivo específico ou predeterminado. Assim, ela envolve considerado conhecimento que se pode dispor e sua ampliação com vistas à solução de problemas disponíveis (RICHARDSON, 1989).

Caracteriza-se a pesquisa aplicada como um estudo descritivo e exploratório, isto porque o tipo de investigação não se configura num estudo estruturado e objetivo, pois faz parte “... descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores” (BRUYNE, 1982, p. 225).

Segundo Menegatti (1993), num estudo descritivo é preciso conhecer e interpretar a realidade, sem a pretensão de interferir para alterá-la. De forma que existe uma ampla

liberdade teórico-metodológica proporcionando situação para uma visão do fenômeno em estudo, ensejando conquistá-lo e compreendê-lo.

É do entendimento de Godoy (1995), que tais pesquisas são adequadas para o estudo cujo saber não define a criação de suposições necessárias e praticáveis. Com isso, abre-se um leque de oportunidades que vão se esboçando à medida que o estudo se processa.

De acordo com Rodrigues (2007), a pesquisa aplicada tem por foco investigar, confirmar ou recusar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos.

O método, desprezado seu sentido mais geral, pode ser definido como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado (CERVO & BERVIAN, 1983 apud ANDRADE, 1999).

Para elaborar então o trabalho, o acadêmico utilizou-se do método indutivo, uma vez que segundo Bacon (apud ANDRADE, 1999, p. 111), tal método:

[...] privilegia a observação como processo para chegar-se ao conhecimento. A indução consiste em enumerar os enunciados sobre o fenômeno que se quer pesquisar e, através da observação, procurar-se encontrar algo que está sempre presente na ocorrência do fenômeno.

No pensamento de Rodrigues (2007, p. 11), o método indutivo é “aquele que parte de questões particulares até chegar a conclusões generalizadas”.

Esta pesquisa teve como função o aprimoramento de ideias e/ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilitou a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1996).

O estudo de caso, também utilizado neste trabalho, caracteriza-se com um método de visualizar a realidade social, utilizando um conjunto de técnicas e pesquisas usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, observação participante, uso de documentos originais, coleta de dados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

Para tanto, o estudo de caso se constitui em

[...] Meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo [...] e inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento à doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança, etc.) ou mesmo toda uma cultura [...] (GOODE; HATT, 1968, p. 422).

O estudo de caso qualitativo é como uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (pode ser um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). O uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto, do que entre relações estabelecidas na descoberta, na interpretação, muito mais do que verificação de hipótese (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

Para Yin (2001, p. 32), no tocante ao escopo do estudo de caso, ressalta-se que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto à metodologia,

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnológica única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 33).

O estudo de caso se caracteriza como descritivo quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da população de pesquisa pode ser definido como “o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar” (RICHARDSON ET AL., 1989, p. 78).

Desta forma, podem-se definir como o universo da pesquisa deste trabalho os gestores do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UFSC. O universo de pesquisa é composto pelo professor Coordenador do Curso, pelo professor chefe do Departamento de Ciências da Administração (CAD) e pelo professor Coordenador do Projeto EAD do CAD.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados tem por finalidade recolher informações sobre o tema pesquisado.

Para atingir os objetivos específicos do trabalho, partiu-se da realização de uma pesquisa bibliográfica objetivando dar fundamento teórico no mesmo, a fim de entender-se a evolução do ensino na EAD no aprofundamento do conhecimento, de modo a correlacioná-lo à realidade da organização mediante a procura das fontes, tais como afirmam, entre outros, Resende (2003), Lévy (1994), Drucker (2006), Kwasnicka (1995), Marras (2006).

Sobre a pesquisa bibliográfica, utilizada no trabalho, constata-se que:

A pesquisa bibliográfica, para dar embasamento teórico, abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, fotos, manuscritos etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura (GIL, 2005, p. 68).

Assevera Lakatos; Marconi (2003, p. 73): “Esta pesquisa, também chamada de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, compreendendo publicações avulsas, boletins, jornais, livros, monografias, teses entre outros”.

Utilizou-se literatura da área de EAD, gestão de conhecimento, organizações, administração e competências, artigos científicos, disponíveis em *sites* especializados, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado.

A pesquisa documental é a fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Entende-se, também, que a pesquisa documental “assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém, a documental se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45).

A pesquisa se torna necessária quando é preciso utilizar-se materiais primários, ou seja, que se encontram no interior de instituições, como o histórico. Assim, o método utilizado foi o da observação simples.

Nesta observação, o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observando de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para coletar as informações, foi por meio de uma entrevista informal arrolando as pessoas pertinentes. O instrumento principal para coletar os dados (Apêndice), o roteiro de entrevista, foi composto por dez perguntas.

A entrevista informal, conforme Gil (2002, p. 117), é aquela “quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados”.

O acadêmico elaborou um roteiro de dez perguntas para a entrevista semiestruturada, ou parcialmente estruturada, que “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2002, p. 117).

Na observação de Triviños (1992), atestando a técnica utilizada, a entrevista semiestruturada constitui-se como um dos principais meios para a coleta de dados à espera do pesquisador. Enfatiza este autor, ao distinguir o tipo de entrevista, que se está valorizando a presença do investigador e proporcionando “todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1992, p. 146).

Destaca, também, que tais entrevistas caracterizam-se por ligarem determinados questionamentos básicos, que fundamentados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, oferecem vasto campo de interrogativas, oriundas das hipóteses identificadas à proporção que o informante vai apresentando suas respostas (TRIVIÑOS, 1992).

Por conseguinte, “o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1992, p. 146).

Em consonância com Colossi (1988), na entrevista semiestruturada, o entrevistador possui flexibilidade para buscar e alcançar questões que surgem na ocasião apresentada pelo assunto questionado, enquanto que, para o entrevistado, este é livre no direcionamento de suas respostas que julgar importante.

Contextualizando, Richardson (1989), procura ao indagar o entrevistado, não só as descrições da situação estudada, como obter suas considerações mais importantes. Atesta assim, que por meio de um processo de conversação guiado, pode-se obter informações pormenorizadas exigidas pela análise qualitativa. Percebe-se que, na entrevista não estruturada a preocupação está no “que, como e por que algo ocorre”, ao invés de delimitar a “frequência de certas ocorrências”, nas quais o pesquisador tem como verdadeiras.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a coleta de dados, por meio da análise bibliográfica, documental e pela entrevista semiestruturada, foi procedida a relação destes com a teoria. Segundo Lakatos; Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a interpretação dos mesmos”.

As respostas colhidas por meio da entrevista foram analisadas por meio de uma abordagem qualitativa.

De acordo com as características do estudo em questão, o método de pesquisa apropriado foi o qualitativo, pois se pensou ser o mais indicado para a compreensão dos fenômenos sociais. Na pesquisa qualitativa, a compreensão foi para examinar e considerar todos os dados de sua realidade (GODOY, 1995).

O estudo qualitativo assume características tais, quando:

o fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995, p. 21).

Isto posto, reforça Richardson et al. (1985), ao afirmar que a abordagem qualitativa é necessária por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Então, estudos que se servem de metodologia qualitativa:

podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em

maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON ET AL., 1985, p. 39).

A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir os fenômenos do mundo social, tratar de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dado, assim também entre o contexto e ação (NEVES, 1996).

Uma pesquisa com essa abordagem caracteriza-se pelo enfoque interpretativo. Desse modo, as técnicas de investigação não constituem o método de investigação (RICHARDSON, 1989).

A pesquisa qualitativa observa o fato no meio natural, por isso é também denominada pesquisa naturalística (ANDRÉ, 1995).

Resulta, então, que a metodologia qualitativa de pesquisa utilizada para as características exploratórias e descritivas de que aborda o presente estudo possibilitaram a compreensão das relações complexas de pesquisa social. Observa-se, com isso, que tal metodologia ocasionou levar a investigação a rumos até então desconhecidos (HAWERROTH, 1999).

Além do enfoque interpretativo, o paradigma qualitativo é também baseado no construtivismo. Sob a ótica da ontologia, há múltiplas realidades ou verdades baseadas na construção da realidade e na sua constante transformação. Na epistemologia, não existe acesso à realidade sem a mente humana. O observador e o objeto de estudo estão interativamente ligados de tal forma que as descobertas são mutuamente criadas dentro do contexto da situação em que se configura a pesquisa (DENZIN; LINCON, 2000).

O pesquisador é conduzido pelo objetivo e pela própria formação a atravessar as bifurcações dos caminhos metodológicos, realizando escolhas epistêmicas constantes. Entretanto, algumas vezes diante da diversidade das abordagens dentro de uma mesma teoria, na abertura para a integração, torna-se necessária a eleição de uma abordagem, em outros momentos, para uma abertura maior de integração de mais abordagens e a utilização conjunta de conceituação advindas de campos diferentes do saber (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta limitações inerentes ao presente estudo. A principal limitação está na falta de uma regulamentação específica na EAD, por parte do MEC e da UFSC, dificultando o aprofundamento na busca de soluções, a exemplo de outras limitações.

Concluídos os procedimentos metodológicos na exposição do caminho traçado para alcançar os objetivos pretendidos, serão apresentadas a seguir no próximo Capítulo a Análise e Interpretação de Dados, redundando na finalização da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste tópico aborda-se a caracterização da organização estudada, qual seja a UFSC, a organização pedagógica do Curso Bacharelado em Administração Pública, modalidade EAD, bem com a análise e interpretação dos dados coletados através da entrevista semiestruturada.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

O ensino superior no Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932. Foi organizada inicialmente como um instituto livre, sendo oficializada por Decreto Estadual em 1935.

Nesta Faculdade de Direito germinou e nasceu e germinou a ideia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado.

Pela Lei nº. 3.849, de 18 de dezembro de 1960, o então Presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, foi criada a Universidade de Santa Catarina, reunindo as então Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social (agregada) e a Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

Posteriormente iniciava-se a construção do “campus” na ex-fazenda modelo “Assis Brasil”, localizada no Bairro da Trindade, doada à União pelo Governo do Estado (Lei nº 2.664, de 20 de janeiro de 1961).

Em função da reforma universitária instituída pelo Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969, foram extintas as Faculdades, e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa.

A UFSC possui 57 Departamentos e 2 Coordenadorias Especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias. São oferecidos 83 Cursos de Graduação com 52 Habilitações nos quais estão matriculados 38.323 alunos. Oferece ainda, 81 cursos de Mestrados e Doutorados, e 88 Especializações (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013).

O Campus Universitário, atualmente integrado por cerca de 40.000 pessoas, dispõe de uma infraestrutura que permite funcionar como uma cidade qualquer. Além de uma

Prefeitura responsável pela administração do “campus”, há órgãos de prestação de serviços, tais como hospital, gráfica, biblioteca, creches, centro olímpico, editora, bares e restaurantes, teatro experimental, horto botânico, museu, área de lazer e um Centro de Eventos com agência bancária, serviço de correio e telégrafo, auditório, salões de beleza (masculino e feminino), sala de meios, cooperativa de livros e de material escolar.

Numa área de aproximadamente 18 milhões de metros quadrados, destes 1.020.769 m<sup>2</sup> são de área construída e 17.058.143 m<sup>2</sup> ficam localizados fora do campus. A UFSC apresenta 595.870 m<sup>2</sup> de área edificada, sendo que 274.523 m<sup>2</sup> encontram-se no campus. A esta área do “campus” foram acrescidos dois milhões de metros quadrados representados por manguezais que servem para a pesquisa e preservação de espécies marinhas. Através de um convênio com o Ministério da Marinha, a UFSC, em 1979, obteve a concessão da Ilha de Anhatomirim, cuja área compreende 45.000 metros quadrados, onde está instalada a Fortaleza de Santa Cruz.

Em 1990 o Ministério da Marinha transferiu à UFSC a guarda da Fortaleza de Santo Antônio, localizada na Ilha de Ratonas Grande. Nestas duas ilhas vem sendo desenvolvidos trabalhos de pesquisa na área de Aquicultura e de Mamíferos aquáticos.

A UFSC assumiu, também, em 1992, a Fortaleza de São José da Ponta Grossa ao norte da ilha de Santa Catarina. Nas três fortalezas, restauradas pela UFSC, com recursos da Fundação Banco do Brasil, vem sendo desenvolvidos trabalhos de Turismo Educativo tendo a participação de estudantes universitários.

Há meio século formando profissionais que contribuem para o desenvolvimento social, cultural e econômico do Brasil e de Santa Catarina, a Instituição passa por momento de expansão, chegando ao número de 86 cursos e habilitações na sede; a UFSC foi a tutora da implantação da Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS), que começou a funcionar em 2010, proporcionando 2.160 vagas no oeste do Estado, no nordeste do Rio Grande do Sul e no sudoeste do Paraná. Inclui também a Fazenda da Ressacada (Florianópolis), os Campi de Araranguá, Joinville e Curitibanos, além dos cursos EAD (Administração, Economia, Ciências Contábeis, dentre outros).

A UFSC promove a inclusão social, cultural e a extensão, destacando-se na produção de ciência e tecnologia e vivendo um processo de internacionalização sem precedentes em sua história. Diversas vezes está entre as melhores universidades do país, pelo Guia do Estudante da Editora Abril.

Destacam-se ainda o intercâmbio de pesquisadores e estudantes com instituições de mais de 40 países, o Programa de Ações Afirmativas, que amplia o acesso ao ensino superior

público e a inclusão social, pelo fato de mais de 90% do corpo docente ser constituído de doutores e o desenvolvimento de importantes projetos e iniciativas que permitem o estímulo à agricultura familiar, a assistência jurídica a pessoas de menor poder aquisitivo, a formação de professores em pequenos municípios, a educação indígena e o apoio a grupos de terceira idade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013).

Atualmente, a instituição conta com 1.651 docentes e 2.874 servidores técnico-administrativos, mais de 1.800 linhas de pesquisa e cerca de 34 mil alunos, incluindo a graduação, pós-graduação, EAD e a educação básica. A UFSC também concede mais de 7.500 bolsas para acadêmicos da graduação e possui quase 700 mil livros em seu sistema de bibliotecas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (EAD)

O Curso Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância é ofertado por profissionais vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina, em sua maioria do Departamento de Ciências da Administração, dentro do Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB/MEC e em parceria com prefeituras municipais. Tem como política a democratização do acesso e a interiorização de uma educação pública, gratuita e de qualidade (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

A concepção do Curso de Bacharelado em Administração Pública está voltada para a formação de egressos capazes de atuarem de forma eficiente e eficaz no contexto da gestão pública, à luz da ética, buscando contribuir para o alcance dos objetivos e desenvolvimento das organizações governamentais e não governamentais, de forma a possibilitá-las a atender às necessidades e ao desenvolvimento da sociedade (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

Para tal, o curso contempla sólida formação nas Teorias Administrativas e enfatiza o desenvolvimento de competências necessárias ao bom desempenho profissional do gestor público, além de formação generalista, permitindo definir um perfil de administrador público moderno, capacitado a planejar, organizar, dirigir e controlar a ação e as políticas públicas nas

diversas esferas de poder e de governo (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

A seguir, apresenta-se o Quadro 3 com os município e a quantidade de alunos por polo:

MUNICÍPIO	CURSO	TIPO	IES	VAGAS
Joinville	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Lages	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Chapecó	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Tubarão	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Araranguá	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Florianópolis	Administração Pública	Bacharelado	CAD/CSE/UFSC	50
Total				300

Quadro 3: Quadro indicativo de relação entre município e quantidade de alunos por polo.

Fonte: Projeto Pedagógico do Curso Bacharelado em Administração Pública na Modalidade a Distância (2009).

O objetivo geral do curso consiste em formar profissionais com amplo conhecimento de Administração Pública, capazes de atuarem no âmbito federal, estadual e municipal, administrando com competência as organizações governamentais e não-governamentais, de modo pró-ativo, democrático e ético, tendo em vista a transformação e o desenvolvimento da sociedade e do país (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

Os objetivos específicos do curso são:

Oportunizar a conscientização do estudante para agir dentro de princípios éticos, morais, legais e cívicos, promovendo o ser humano como força de trabalho e capital intelectual.

Propiciar formação integral do egresso de tal forma a permitir-lhe pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar ações no campo da administração, fazendo vigorar a legislação profissional e normas éticas a que está sujeita a gestão.

Formar profissionais capazes de ampliar os níveis de competitividade organizacional frente ao dinamismo das transformações no âmbito interno e externo às organizações.

Capacitar o estudante para enfrentar os desafios e as peculiaridades locais e regionais e do próprio mercado de trabalho, considerando a função social que deve exercer, por meio de formação sólida que lhe dê um embasamento de cultura geral, complementado pela visão holística em sua dimensão humanística e técnica.

Preparar o estudante para atuar como gestor, envolvendo-se com decisões, estratégias e adversidades, buscando estabelecer vantagens competitivas no mercado globalizado, frente às mudanças impostas pelo ambiente.

Preparar lideranças para a administração pública, gerar novos empreendedores e capacitar mão-de-obra já inserida no mercado para atuação na gestão pública (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009, p.49).

Dentre outros objetivos, o presente Curso visa preparar o acadêmico para atuar como gestor, através de decisões, estratégias e adversidades, buscando estabelecer vantagens competitivas no mercado globalizado, frente às mudanças impostas pelo ambiente, como também no preparo de lideranças para a administração pública, gerando novos empreendedores e capacitando mão-de-obra já inserida no mercado para atuação na gestão pública (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

Com o intuito de despertar no estudante o interesse de capacitar-se como gestor público empreendedor, gerente e técnico preparado para enfrentar as mais diferentes situações de mercado e de necessidades da sociedade, com a liderança, a iniciativa e a criatividade para interferir na realidade, o Curso de Administração Pública da UFSC está organizado tendo em vista a formação de profissionais com perfil aderente àquele demandado pelas organizações públicas contemporâneas, permitindo, por meio de disciplinas obrigatórias, da linha de formação específica, dos seminários temáticos, do estágio supervisionado e do Trabalho de Conclusão de Curso, a formação de competências que preparem o egresso às contingências da Gestão Pública (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009).

Para atender às expectativas dessa sociedade emergente, o curso Bacharelado em Administração Pública procura formar profissionais de competência sólida e moderna, em condições plenas de atuação eficiente e eficaz, preocupados com a relevância social do produto de seus trabalhos, apresentando habilidades para pró-atividade e criatividade; raciocínio lógico, crítico e analítico; visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisão, liderança e trabalhos em equipe.

O Curso de Administração Pública na modalidade a distância possui estrutura administrativo-pedagógica que contempla:

estudante: estudante matriculado no curso e que irá estudar “a distância”;

professores autores: responsáveis pela produção dos materiais didáticos (impressos e/ou em AVEAs);

professores formadores: responsáveis pela oferta de determinada disciplina no curso;

professores pesquisadores: ligados ao programa de pós-graduação da UFSC, ou com projeto específico, com a função de acompanhar o desenvolvimento do curso para monitorar e avaliar o sistema como um todo, ou alguns de seus subsistemas, para contribuir no processo de reconstrução da caminhada da Instituição na modalidade a distância;

tutores (presenciais e a distância): bacharéis em Administração, ou em áreas afins, atuando no Pólo de Apoio Presencial, ou na Instituição. Eles têm a função de acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em sua caminhada. Recebem formação em EaD, antes de iniciarem suas atividades e ao longo do curso, sob a supervisão de um coordenador de “tutoria”, função ocupada por um professor do curso de Administração Pública. Quanto às funções específicas dos “tutores presenciais” e dos “tutores a distância”, dependerá do sistema de tutoria adotado pela Instituição e da disponibilidade ou não de profissionais formados em Administração nos municípios Pólos; e

equipe de apoio tecnológico e de logística: com a função de viabilizar as ações planejadas pela equipe pedagógica e de produção de material didático (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA, 2009, p. 36).

Estas são algumas das principais características do Projeto Pedagógico do Curso Bacharelado em Administração Pública - PNAP. A seguir são apresentados e analisados os dados obtidos através das entrevistas com gestores do Curso, ao longo de seu funcionamento.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na sequência apresentamos os dados coletados nas entrevistas realizadas no período compreendido entre junho e julho de 2013, obtido junto aos profissionais comprometidos com o Curso Bacharelado em Administração Pública na modalidade EAD. As informações obtidas fazem parte de um roteiro de entrevista semiestruturada que incluiu dez perguntas realizadas com o Coordenador e com o subcoordenador do Curso e com o Coordenador do programa nacional. Um dos gestores não pôde participar da entrevista, por sua agenda de compromissos estarem sobrecarregas, e pelo fato de entender que não iria contribuir muito para o trabalho. O Entrevistado “C” respondeu de forma aleatória, utilizando mais sua experiência na época da implantação do Curso.

### 4.3.1 Habilidades técnicas

A fim de obter as informações a respeito de competência exigida para o gestor da EAD, foi realizada a seguinte pergunta sobre técnica e habilidade pertinentes na época da implantação.

O Entrevistado “A” respondeu que o problema maior era a comunicação, porque muitas demandas que chegam à coordenação poderiam ter sido solucionados pelos tutores, ocasionando sobrecarga para a coordenação. Outra questão é, pelo fato de ser uma instituição pública, sendo necessário formar comissões para baixar portarias, pois só assim que se pode fazer qualquer procedimento, aonde o colegiado precisa aprovar tais normas. Por isso, torna-se um tanto engessado os procedimentos, visto que não se pode fazer algo sem o devido amparo legal. Já o Entrevistado “B” se absteve de responder, por não dispor de elementos suficientes para tal. O Entrevistado “C” respondeu com base na sua experiência que teve como chefe do departamento na época da implantação do Curso PNAP. Era prioridade do Governo Federal. Então, foi nomeada uma comissão (por portaria) e instituído o curso na UFSC. Com a experiência que o CAD obteve com o Projeto UAB, isto ajudou bastante para se iniciar o PNAP. Com base no Projeto Pedagógico do Curso, da qual dispunha das cidades no Estado, quantidades de alunos e demais regulamentações, deu-se início ao processo do curso.

Os entrevistados, na sua maioria, afirmaram que os envolvidos com a EAD precisam ser flexíveis, para poder atender as diferentes necessidades que surgiam. O profissional precisa ser dinâmico, buscar e resolver os diferentes problemas dos acadêmicos, pois, embora atualmente disponham de mais recursos, ainda persistem alguns destes problemas, devido à falta de uma legislação pertinente.

Observa-se que os gestores necessitam de competências, principalmente a habilidade para trabalhar com EAD.

Habilidades, segundo Gramigna (2002), é agir com técnica, obtendo resultados positivos, demonstrando os conhecimentos que a pessoa possui. Enquanto que, para Resende (2003), técnicas são o domínio de determinadas especialidades. Deve também, para Carvalho (2010), discutir abertamente, sempre respeitando opiniões e saber das expectativas e necessidades do aluno.

A habilidade é essencial para ter-se sucesso com essa metodologia de ensino, conforme relatado.

### **4.3.2 Conhecimentos necessários na gestão de um curso em EAD**

Para responder a Segunda Questão, foi perguntado se o conhecimento dos profissionais (professores, tutores e técnica) eram suficientes para realizarem as tarefas de forma eficaz, considerando o contexto da época (recursos, tecnologia, dentre outros).

O Entrevistado “A” respondeu que em parte estavam preparados, visto que o PNAP teve seu início depois do Projeto Piloto 1 (PP1) e do Projeto UAB. Como já havia uma equipe técnica, de professores, tutores já capacitados, facilitou o processo de implantação do Curso. O Curso PNAP, sendo um programa a nível nacional, é necessário seguir as diretrizes.

O Entrevistado “B” comentou de que os gestores, em sua maioria, trazem experiências passadas (coordenadores de outros cursos de graduação, pós-graduação), com isso, aplicando e adaptando seus conhecimentos a nova realidade.

O entrevistado “C” não respondeu esta questão, abstendo-se.

Os entrevistados enfatizaram que o conhecimento na época não era o suficiente, porquanto não havia planejamento e capacitações de profissionais adequados.

### **4.3.3 Problemas fora do previsto**

Nesta pergunta foi questionada a eventualidade de algum problema, e se os profissionais da EAD estavam preparados para resolvê-lo.

O Entrevistado “A” respondeu que os problemas eram sempre solucionados. O que dificulta, em algumas vezes, é o fato de ser uma instituição pública, os Princípios da Administração Pública (Impessoalidade, Legalidade, Moralidade, Eficiência e Publicidade) precisam ser seguidos e a falta de uma norma específica na grande maioria das vezes obrigava a usar analogia com o ensino presencial. Mas como o EAD tem características específicas, são necessárias normas mais concretas. A resistência de alguns setores da UFSC em relação ao EAD também dificultava o processo. Já o Entrevistado “B” expôs da mesma maneira, enfatizando a falta de normas específicas para o EAD. O Entrevistado “C” igualmente se ressentiu da falta de autonomia, porém os problemas são sempre resolvidos de forma pontual, utilizando-se do bom senso e do discernimento.

De forma geral, os entrevistados responderam que o gestor da EAD precisava e precisa ter um bom discernimento, para poder resolver situações que fogem do cotidiano, quando a resolução não está na sala de aula, e que nem sempre o que diz a teoria será igual à prática.

No EAD, poderão surgir muitas situações fora do previsto, por isso bom senso e o discernimento são essenciais para o gestor poder lidar com tais situações.

Sobre a competência cognitiva, de acordo com Resende (2003), é ela o misto de capacidade intelectual unida ao domínio de conhecimento.

Quanto à flexibilidade cognitiva, no expressar de Sanchez (2004 apud Zangiski; Lima; Costa, 2009), é necessária para conceber processos de gestão.

No pensamento de Prudêncio (2010), seria na atitude o principal componente da competência, ou seja, porque corresponde ao conjunto de valores, princípios formados ao longo da vida, comportamentos que se têm diante das situações diárias e das tarefas realizadas, isto é, o querer fazer e acertar.

A competência cognitiva, conforme revisão de literatura e relatos, torna-se vital para a obtenção do sucesso no EAD.

#### **4.3.4 Interação entre os envolvidos**

Nessa pergunta, foi questionado se a interação entre tutor, professor, alunos e demais envolvidos com a EAD, obteve êxito e justificar, se possível.

O Entrevistado “A” colocou que, a maioria dos problemas são pontuais e sempre resolvidos, podendo às vezes levar maior ou menor tempo a solução (como falta de respostas ao aluno). Há também falta de dedicação de alguns dos professores do curso. Os tutores muitas vezes têm outras atribuições, fazendo com que não se dediquem ao curso como deveriam. É necessário um processo de sensibilização de todos. O Entrevistado “B” respondeu também sobre o processo de sensibilização dos envolvidos. O entrevistado C não respondeu esta questão, abstendo-se.

Houve consenso entre os entrevistados nesta questão, comentando a interação havida nesse tipo de educação. Nesta modalidade, realizada virtualmente, com a utilização de fóruns de conversação, de teleconferências, assim também com o contato direto, ou seja, presencial, posto que os tutores viajam até o polo e lá utilizam as ferramentas síncronas e assíncronas, malgrado a ausência do convívio físico entre colegas e professores, as ferramentas servem para essa interação.

Visto que a interação é indispensável no EAD, tal competência relacional é um dos requisitos para o êxito nesta modalidade de ensino. Para Resende (2003), as competências relacionais são as atividades práticas de relações e interações.

Sem uma interação entre os envolvidos no processo, não se poderá ter êxito neste processo de educação, conforme exposto na revisão bibliográfica sobre competências.

#### **4.3.5 Metodologia aplicada**

A Pergunta de nº. 5, diz respeito à metodologia aplicada à EAD, se é a mesma é utilizada até os dias atuais e se está sendo suficiente para atender a demanda.

O Entrevistado “A” comentou de que teve de mudar para poder adequar a realidade, mas tem sido insuficiente, embora mais elaborada, ela não atende as reais necessidades do curso. Exemplo foi a defesa do TCC a partir do quinto módulo, com um professor, e no último módulo, com três professores, em decorrência da dificuldade de poder alocar professores para as viagens aos polos. A supervisão fica sobrecarregada com atividades mal distribuídas, ressentindo-se de uma melhor distribuição de tarefas. O Entrevistado “B” afirmou que a metodologia vem sendo adaptada do presencial, e levando em consideração muito do empirismo dos gestores, precisando melhorar para atender as necessidades. Entende ser necessário haver um coordenador pedagógico. Capacitação, de como gravar uma vídeo aula, seria importante, para tornar a aula mais atrativa. Normatizar o PNAP seria outra solução que ajudaria em muito o andamento dos procedimentos. Já o Entrevistado “C” teceu comentário de que a metodologia vem se modificando, atendendo as novas tecnologias. O EAD do CAD (UFSC) é considerado sempre entre os melhores do país, devido ao conjunto de revisores, professores, tutores com boa capacitação. Mas é necessário que a EAD deva ter sua metodologia própria.

A EAD precisa ter uma metodologia específica. Ela deve ser pedagogicamente preparada para que o próprio aluno a utilize, com imagens, textos disponibilizados, fóruns, aulas teletransmitidas, além do material customizado que ele recebe. É necessário um melhor gerenciamento das atividades e menor adaptação do presencial, pois a EAD tem características muito peculiares (CARVALHO, 2010).

A metodologia do EAD precisa ser de fácil assimilação por parte do aluno e pelo gestor que irá aplicá-la (tutor, professor). As competências metodológicas, segundo Resende (2003), são técnicas e meios de organizar as atividades e os trabalhos. A metodologia está na própria disciplina, ao utilizar os sentidos dos alunos, como a visão e a audição. Segundo Carvalho (2010), o operador deve integrar de forma interdisciplinar e contextual e o conteúdo apresentado.

A adaptação cada vez menor do ensino presencial é necessária para que a EAD tenha sua devida eficiência e eficácia, conforme depreendido das referências sobre EAD e dos comentários do entrevistados.

#### **4.3.6 Principais demandas**

Perguntou-se aos entrevistados quais seriam as principais reclamações e/ou pedidos dos acadêmicos em relação a este tipo de ensino e se conseguiam atender as solicitações.

O Entrevistado “A” respondeu que todas as solicitações são resolvidas. Ocorre que muitos pensam somente no individual, ao invés do coletivo, dificultando algumas demandas. O Entrevistado “B” argumentou que quase todas as questões são resolvidas, dependendo das possibilidades que se apresentam.

O Entrevistado “C” absteu-se de responder esta questão.

Nesta questão, os entrevistados responderam que os problemas são sempre resolvidos. No início da implantação da EAD, a dificuldade era a parte técnica devido aos poucos recursos existentes. Hodiernamente, os problemas estão mais reduzidos, confirmando as competências, habilidades

#### **4.3.7 Didática e pedagogia**

Foi indagado aos entrevistados se a didática aplicada à EAD é suficiente, e se é necessário modificá-la.

O Entrevistado “A” afirmou que poderia ser mais dinâmica e interativa, no tocante ao material didático, para tornar o AVEA mais atrativo para os alunos. As ferramentas não são muito bem utilizadas, não apresentando o rendimento desejado, na maioria das vezes. O Entrevistado “B” comentou de que a metodologia atende em muito, tendo em vista a UFSC possuir muitas ferramentas, tais quais chat, videoconferência, encontros presenciais, mas é sempre necessário alterar, no sentido de modificar, transformar, reforçando que é necessário torná-las mais atrativas. Acredita que a dinâmica do EAD ainda é um tanto incipiente, comparada com outras IES, apesar de possuir ótimas ferramentas. O Entrevistado “C” respondeu que é preciso aperfeiçoar o sistema cada vez mais, embora a metodologia supra-lhe muitas das vezes as necessidades.

Prosseguindo os entrevistados manifestaram que a didática deve favorecer o aprendizado do aluno, utilizando os recursos disponíveis, conforme material recebido, fóruns,

vídeos, textos colocados, proporcionando *feedback*. Fazer-se similar às competências metodológicas. A didática, especialmente na EAD, é um dos principais elementos para o sucesso nesta modalidade, visto ser diferente do ensino tradicional.

A competência didático-pedagógica são aquelas voltadas para a educação (RESENDE, 2003). O gestor deve, segundo Carvalho (2008), promover a construção colaborativa do conhecimento e sempre valorizar as relações aluno-aluno, aluno-professor, aluno-coordenador e vice-versa.

Sem uma didática especialmente para esta educação, não se terá o resultado esperado (CARVALHO, 2008).

#### **4.3.8 Motivação e liderança**

Questionou-se junto aos entrevistados sobre a possibilidade de os alunos sentirem-se motivados com a modalidade de educação apresentada, já que não há uma cobrança direta dos professores. E se os profissionais da EAD necessitam de outras competências.

O Entrevistado “A” respondeu que os alunos precisam estar conscientizados no ensino-aprendizagem do EAD, pois senão perderão a motivação, por ser uma forma diferente do ensino tradicional. Todos os envolvidos precisam estar conscientes (tutor, alunos, professor). O Entrevistado “B” comentou que não há indicador de motivação do curso, que seria uma ótima ferramenta. Os gestores precisam estar atentos para saber dos motivos das desistências, pois se está utilizando recursos públicos. Também entende que os gestores precisam ter o perfil para trabalhar com EAD (principalmente habilidade e atitude). Estar consciente da filosofia do EAD. Já o Entrevistado “C” observa da mesma forma que os outros entrevistados.

Depreende-se dos entrevistados responderam que o gestor precisa ser um fator motivador na busca de soluções.

A competência de liderança está embasada em conceitos, princípios e resultados dependente das ciências humanas relacionadas às posições, funções e papéis do administrador em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretação da eficiência social (LOPES et al., 2005).

De acordo com os questionamentos dos entrevistados, neste ensino, praticamente irá depender da vontade do aluno alcançar o resultado, mas o gestor do curso precisa estar apto para lidar com as diversas situações que se apresentarão durante o decurso.

#### 4.3.9 Competências organizacionais

Indagou-se quais as competências organizacionais que o gestor não deve dispensar para atender a procura pela EAD cada vez mais progressiva.

O Entrevistado “A” comentou de que no seu ponto de vista seria a da comunicação a principal ferramenta. A estimulação do aluno, tornar o material atrativo; para o tutor, é de bom alvitre que domine o conteúdo, saiba lidar com os alunos e ser proativo também. O Entrevistado “B” desincumbiu-se de igual modo, tendo acrescentado ser conveniente a flexibilidade, conhecimento razoável de tecnologia digital no manejo da internet, para tornar o processo sempre mais dinâmico.

Além dos requisitos mínimos estabelecidos pela legislação para que o polo possa ser credenciado, tais como quantidade mínima de livros, computadores, laboratórios, o gestor tem que estar sempre se atualizado, observar se precisam substituir os equipamentos por outros mais novos e modernos, a fim de melhorar o bom andamento da EAD, não perdendo o direcionamento do foco no cliente, neste caso, o aluno. Conscientizar-se desta nova forma de ensino, a qual pouco a pouco vai conquistando espaço no cenário acadêmico, a se construir nas credenciais tanto do aluno quanto do professor (PACHECO, 2010).

O entendimento da organização de um curso de EAD é essencial para os gestores, assim como para quem irá utilizar o serviço (alunos), visto apresentar uma série de normas e requisitos.

O marketing na educação é aplicado pelas IES como uma forma de oferecer uma nova posição dos gestores para este novo cenário que se tem tornado tão competitivo. Para as IES se tornarem bem sucedidas, é indispensável conhecer seu público-alvo, atrair recursos suficientes, transformar esses recursos em programas, serviços e ideias apropriadas e distribuí-las de maneira eficaz aos seus consumidores (no caso os alunos), aplicando então, o *marketing* educacional (SILVEIRA; RODRIGUES, 2010).

As competências organizacionais, segundo Resende (2003), são competências de organização e gestão empresarial. Ou seja, competências para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico a envolver o conhecimento do negócio, planejamento, orientação para o cliente.

#### 4.3.10 Modelo de gestão

Por fim, foi indagado sobre o modelo de gestão que foi implantado se atende as reais necessidades. Proposta.

O Entrevistado “A” entende que não é necessário um modelo específico de gestão, visto que cada instituição tem um modo de trabalhar e de avaliar. O fato de ser uma instituição pública, devem prevalecer os Princípios da Administração Pública. A gestão do conhecimento, da qual ainda é incipiente no processo, deve ser utilizada e aplicada para maximizar tal sistemática. O Entrevistado “B” afirmou que é necessário avançar mais na gestão do conhecimento, para facilitar a compreensão do ensino. O EAD precisa ter uma regulamentação própria, e não estar vinculado a CAPES. Já o Entrevistado “C” comentou que basta ter mais interação e gestão participativa, mas não um modelo específico. Ressalta a importância de usar a experiência dos gestores no processo, pois os desafios são apresentados e é preciso estar preparado para lidar com a situação (muitas vezes o pragmatismo dos gestores é o que prevalece). Trabalhar sempre com o mínimo de recursos públicos.

Nesta indagação, o consenso dos entrevistados sobre o modelo de gestão está no foco da instituição, sendo que o importante é o objetivo a ser alcançado.

De acordo com a revisão sobre gestão de matrículas, quando praticada estrategicamente, conseguem integrar os esforços institucionais no cumprimento de sua missão. O gerenciamento de matrícula e as práticas de marketing, como fatores competitivos – tais como recrutamento, admissões, serviços administrativos e de infraestrutura – tornam-se estratégicas, somente quando há sinergia e uma conectividade entre os planos estratégicos, planos acadêmicos e a missão fundamental da instituição (ZABLONSKY, 2004).

Quando pergunta-se sobre o que é o conhecimento e suas utilidades, tais como sua formalização e organização, na medida em que se possa representar em infraestruturas de tecnologia, o projeto do conhecimento é tocado pela capacidade de a empresa equilibrar ferramentas com tarefas sob uma visão focada na compreensão de como utiliza o conhecimento e pela capacidade de criar novas representações para atender a novas necessidades. É ter discernimento, quanto ao resultado eficaz da organização (KLEIN, 1998).

O que torna o capital intelectual tão valioso é o estudo das raízes do valor de uma organização, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a organização visível formada por edifícios e produtos. Esses fatores podem ser de duas formas: a) capital humano e b) capital estrutural. Capital humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidades de realizar tarefas no cotidiano. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia

da empresa. O capital humano não pode ser propriedade da empresa. Quanto ao capital estrutural, é a parte física, como equipamentos, marcas, patentes, *softwares*, assim como todo o resto da capacidade organizacional que apoiam a produtividade dos gestores e colaboradores. Ao contrário do capital humano, esse capital pode ser possuído e negociado (EDVINSSON & MALONE, 1997).

O crescimento do capital intelectual em uma organização requer tanto competência quanto compromisso. Competência é entendida como adquirir, desenvolver e reter novos talentos, realizando parcerias com pessoas de fora da organização. O compromisso compreende oferecer às pessoas da organização, um trabalho que equilibre desafios e exigências aliados aos recursos e às limitações de cada pessoa, bem como ofertando recursos (compartilhamento de informações, senso de direção, envolvimento na tomada de decisões, participação em equipes, etc.) para facilitar a forma como o trabalho deva ser executado (ULRICH, 1998).

O ativo intangível, ou seja, o capital intelectual torna-se indispensável para o sucesso de qualquer organização, em especial num curso de EAD, visto as características apresentadas pelas respostas dos entrevistados, como também nas referências sobre gestão do conhecimento.

Na conclusão de cada questão, foi apontado um breve resumo que era observado pelo autor. No quesito conhecimento e habilidades, foi observado que os envolvidos no processo possuem e estão preparados, sendo que muitas vezes a habilidade se adquirirá pela constância. A atitude (bom senso, discernimento), também é observada nos gestores, visto ser indispensável nesta modalidade de ensino (EAD). As outras competências, como interação, metodologia, comunicação, liderança e organização, embora necessárias, não são, na maioria das vezes, utilizadas como deveriam. As ferramentas (estrutura, recursos) estão presentes na instituição; faltando usarem da melhor maneira para atingir os objetivos, quando então a gestão do conhecimento (através do capital intelectual) faz-se primordial.

Após a descrição e análise dos dados coletados por meio da entrevista, a seguir no Capítulo 5 apresentam-se a conclusão e as sugestões para melhoria no que se refere à temática.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o fechamento deste Trabalho de Dissertação de Mestrado, bem como responder aos objetivos propostos. O presente estudo foi norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: Qual o modelo organizacional do Curso PNAP, graduação em Administração, na modalidade EAD, ministrado pela UFSC. Outrossim, como requisito a este estudo, o objetivo geral ficou: Analisar a gestão do Curso PNAP, graduação em Administração, na modalidade EAD, ministrado pela UFSC.

Inicialmente será destacado como cada objetivo específico foi alcançado.

Para atingir o primeiro objetivo específico do trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para dar fundamento teórico ao mesmo, entender a evolução e concepção da gestão do conhecimento, ao ensino na EAD, aprofundando o conhecimento e assim correlacioná-lo com a realidade da organização, mediante a procura das fontes, tais como mencionam Nonaka & Takeuchi (1997), Stewart (1998), Resende (2003), Lévy (1994), Drucker (2006), Kwasnicka (1995) e Marras (2006), até chegar-se a caracterização da instituição estudada (UFSC), realizada com base na revisão bibliográfica descrita no Capítulo Quatro.

O segundo objetivo, que consistiu na descrição da gestão acadêmica do Curso de Administração Pública, modalidade EAD, foi obtido também pela revisão de literatura, baseado no Projeto Pedagógico do Curso, assim por entrevistas formais com os gestores do Curso.

Em relação à elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados, o acadêmico buscou esse objetivo por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada com os gestores responsáveis pelo referido Curso, obtendo através de conversa informal com os mesmos as informações necessárias para compor a sua análise.

Com relação às habilidades técnicas exigidas, os entrevistados, na sua maioria, afirmaram que os envolvidos com a EAD precisam ser flexíveis, para poder atender as diferentes necessidades que surgiam. O profissional precisa ser dinâmico, buscar e resolver os diferentes problemas dos acadêmicos, pois, embora atualmente disponham de mais recursos, ainda persistem alguns destes problemas, devido à falta de uma legislação pertinente.

A sugestão é que os gestores desenvolvam e apliquem essas habilidades para poder atender as necessidades de cada um, através de cursos, palestras, além da própria experiência.

Instigar para que a UFSC tenha normas mais específicas para o EAD, deixando mais descentralizado, permitindo maior facilidade de trabalho para os que estão na ponta do processo.

Na análise do conhecimento que é necessário para poder realizar suas tarefas de forma eficaz, os entrevistados enfatizaram que o conhecimento na época não era o suficiente, porquanto não havia planejamento e capacitações de profissionais adequados.

Em relação ao fator problemas fora do previsto, de forma geral, os entrevistados responderam que o gestor da EAD precisava e precisa ter um bom discernimento, para poder resolver situações que fogem do cotidiano, quando a resolução não está na sala de aula, e que nem sempre o que diz a teoria será igual à prática.

No EAD, poderão surgir muitas situações fora do previsto, por isso bom senso e o discernimento são essenciais para o gestor poder lidar com tais situações.

Exemplo como um aluno cego, que embora tenha todos os equipamentos para operar um computador, pode não ter um *software* para operacionalizar a EAD. Então, o gestor vai ter que buscar soluções, como troca do sistema, para esse caso específico. Essa competência o gestor só vai adquirir no dia-a-dia das situações, persuadido de boa vontade.

No tocante à interação, houve consenso entre os entrevistados nesta questão, comentando a interação havida nesse tipo de educação. Nesta modalidade, realizada virtualmente, com a utilização de fóruns de conversação, de teleconferências, assim também com o contato direto, ou seja, presencial, posto que os tutores viajam até o polo e lá utilizam as ferramentas síncronas e assíncronas, malgrado a ausência do convívio físico entre colegas e professores, as ferramentas servem para essa interação.

Visto que a interação é indispensável no EAD, tal competência relacional é um dos requisitos para o êxito nesta modalidade de ensino. Observou-se que sem uma interação entre os envolvidos no processo, não se poderá ter êxito neste processo de educação.

Em relação à metodologia de ensino, depreendeu-se que a EAD precisa ter uma metodologia específica. Ela deve ser pedagogicamente preparada para que o próprio aluno a utilize, com imagens, textos disponibilizados, fóruns, aulas teletransmitidas, além do material customizado que ele recebe. É necessário um melhor gerenciamento das atividades e menor adaptação do presencial, pois a EAD tem características muito peculiares.

A metodologia do EAD precisa ser de fácil assimilação por parte do aluno e pelo gestor que irá aplicá-la (tutor, professor).

Quanto às principais reclamações e pedidos dos alunos, os entrevistados responderam que os problemas são sempre resolvidos. No início da implantação da EAD, a

dificuldade era a parte técnica devido aos poucos recursos existentes. Hodiernamente, os problemas estão mais reduzidos.

Quanto à didática, os entrevistados manifestaram que a mesma deve favorecer o aprendizado do aluno, utilizando os recursos disponíveis, conforme material recebido, fóruns, vídeos, textos colocados, proporcionando *feedback*. Fazer-se similar às competências metodológicas.

A didática, especialmente na EAD, é um dos principais elementos para o sucesso nesta modalidade, visto ser diferente do ensino tradicional.

Sobre a motivação e liderança, quase todos os entrevistados afirmaram que o gestor precisa ser um fator motivador na busca de soluções.

Neste tipo de ensino, praticamente irá depender da vontade do aluno alcançar o resultado, mas o gestor do curso precisa estar apto para lidar com as diversas situações que se apresentarão durante o decurso.

No tocante às competências organizacionais, os gestores precisam observar, que além dos requisitos mínimos estabelecidos pela legislação para que o polo possa ser credenciado, tais como quantidade mínima de livros, computadores, laboratórios, o gestor tem que estar sempre se atualizado, observar se precisam substituir os equipamentos por outros mais novos e modernos, a fim de melhorar o bom andamento da EAD, não perdendo o direcionamento do foco no cliente, neste caso, o aluno. Conscientizar-se desta nova forma de ensino, a qual pouco a pouco vai conquistando espaço no cenário acadêmico, a se construir nas credenciais tanto do aluno quanto do professor.

O entendimento da organização de um curso de EAD é essencial para os gestores, assim como para quem irá utilizar o serviço (alunos), visto apresentar uma série de normas e requisitos.

Em relação ao último item, o modelo de gestão deve estar baseado num bom projeto pedagógico, para que a instituição alcance seu objetivo. Por isso, o conhecimento do projeto político - pedagógico do curso e do material didático da disciplina, de forma a dominar o conteúdo específico da área e observação de critérios éticos que permitam estabelecer uma perspectiva relacional positiva com os alunos e com os demais colegas de trabalho, é mister, estimular a criação de um ambiente que favoreça ao processo de aprendizagem a todos.

Nesta indagação, o consenso dos entrevistados sobre o modelo de gestão está no foco da instituição, sendo que o importante é o objetivo a ser alcançado. A gestão do conhecimento deve ser utilizada, no sentido de compartilhar conhecimento, inovando cada vez mais o modelo trabalhado.

Para responder ao último objetivo da pesquisa, conforme apresentado na análise, a maioria dos gestores desempenham as competências relacionadas, sendo elas competências técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, didático-pedagógicas, metodológicas, liderança e organizacionais. Mas podem ter melhorias, no sentido de os gestores serem treinados e capacitados para esse tipo de ensino através do setor responsável da instituição, fazendo uso de psicologia organizacional de trabalho, para estarem mais preparados quando forem solucionar dúvidas ou conflitos, com treinamentos em liderança e, principalmente, ter o viés acadêmico, pois está lidando com ensino. O fundamental é estar preparado como professor, visto que é uma atividade de docência.

A falta de algumas normas específicas de EAD para a IES, dificulta e retarda um pouco o processo para que se chegue a níveis desejáveis. Ideal fazer comissões especiais para provocar o MEC e a UFSC a elaborarem normas para tal finalidade.

Os tutores deveriam fazer parte de um quadro específico das instituições, e terem um plano de carreira, já que desempenham papel tão fundamental na EAD.

Com base na realização da entrevista, tal método auxiliou o acadêmico a verificar a gestão acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração Pública, modalidade EAD, a propor as sugestões descritas.

## **5.1 Recomendações para trabalhos futuros**

O presente estudo poderá servir de base para pesquisas futuras, interessados em gestão da EAD, no entendimento de sua importância no contexto atual, como sendo uma ferramenta que vem a proporcionar mais condições de aprendizagem.

Trabalhos relacionados em EAD são muito poucos, tanto a nível de TCC e dissertações (quase nenhuma tese sobre isto isto). Os futuros estudos poderão contribuir para o interesse em tais pesquisas, conseqüentemente ampliar o conhecimento da temática.

Diante da realidade atual, a gestão do conhecimento tem se mostrado num diferencial competitivo nas organizações, então seu estudo torna-se essencial para pesquisas em gestão de cursos nas IES, conforme demonstrado na presente Dissertação. O EAD na UFSC poderá ter outro rumo diante desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marcelo de Almeida. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro, 2005.

ALVES, João Roberto Moreira. **A educação à distância no Brasil: síntese histórica e perspectivas**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas em Educação, 1994.

BENETTI, Kelly Cristina et al. **Competências docentes para EAD: uma perspectiva teórica**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5., 2005, Mar del Plata. Trabalho apresentado... Universidad Mar del Plata, p. 1-15. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/2189.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2189.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília DF: Senado, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998. Altera a redação dos arts. 11 e 12 do Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o disposto no art. 80, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Brasília, 11 fev. 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Revogada pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com exceção dos arts. 6º ao 9º, alterados pela Lei nº 49.131, de 24 de novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.540, de 28 de fevereiro de 1968. Fixa as Normas de Organizações e Funcionamento do Ensino Superior e sua Articulação com a Escola Média e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 29 nov. 1968. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa as Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º Graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 12 de agosto de 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. Normatiza os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica à distância. Portaria nº 301, de 07 de março de 1998. Diário Oficial da União. Brasília, 9 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

BORGES, Livia de Oliveira et al. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional**. ERA eletrônica, v. 3, n. 1, p. 1-24, jan./jun. 2004. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZACAO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 5 set. 2010.

BRUYNE, Paul. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CARVALHO, Ricardo. **Como aplicar o ensino à distância na prática**. 2008. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2008/07/01/como-aplicar-o-ensino-a-distancia-na-pratica>>. Acesso em: 5 set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COLENCI JÚNIOR, Alfredo et al. **A gestão estratégica das instituições de ensino superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/A.Gestao.Estrategica.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2010.

COLOSSI, Nelson. *The organizational factors affecting the achievement of institutional goal in institutions of higher education: the president's perceptions within the sistema de ensino superior do estado de Santa Catarina*. 1988. Tese (Doutorado em Educação) – The George Washington University School of Education. USA, 1988.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, CES. Estabelece Normas para o Funcionamento de Cursos de Pós-Graduação. Resolução nº. 1, de 03 de abril de 2001. Diário Oficial da União. Brasília, 9 abr., 2001. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Dispõe sobre os Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu oferecidos no Brasil por Instituições Estrangeiras, diretamente ou mediante convênio com instituições nacionais. Resolução nº 2, de 03 de abril de 2001. Diário oficial da União. Brasília, 9 abr. 2001. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DELORES, Jacques. **La educación encierra un tesoro**: informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Paris: UNESCO, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCON, Y. S. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2006.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**. Tradução Roberto Galman. Revisão técnica Petros Katalifós.. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução para o português de Irene de Borjano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância**: um manual para decisores. 2003. Disponível em: <[www.col.org](http://www.col.org)>. Acesso em: 10 jul. 2010.

GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues. Educação a distância via internet em grandes empresas brasileiras. RAE eletrônica, v. 48, n. 4, p. 1-15, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

\_\_\_\_\_ ; BENETTI, K. C.; OLIVEIRA D. C. (Orgs). **Gestão de recursos humanos**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GODOY, Christiane Kleinübing; SILVA, Arielson Barbosa da; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Consuelo Tereza Fernandez. **Quem tem medo de ensino a distância**. Texto publicado na Revista Educação a Distância. nº 7-8, 1996.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLEIN, David. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LANDIM, Cláudia Maria Mercê Paes Ferreira. **Educação a distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÉVY, Pierre. *La machine univers*. Paris: La Découverte, 1987.

\_\_\_\_\_. **As tecnologias da inteligência**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. 34. ed. Rio de Janeiro: Trans, 1994.

\_\_\_\_\_. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. Tradução Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Loyola, 1998.

LITTO, Frederic Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Educação à distância:** o estudo da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LOBO NETO, Francisco da Silveira. **Educação a distância:** alternativa de democratização de ensino. Notas para palestra no seminário sobre EAD. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 1994.

LOPES, Jorge Expedito de Gusmão et al. **Uma visão do comportamento da gestão organizacional e suas competências em liderança, embasados em referenciais teóricos.** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5., 2005, Mar del Plata. Trabalho apresentado..., p. 1-12, dez. 2005. Disponível em <<http://www.inpeau.ufsc.br>>. Acesso em: 1 set. 2010.

LUCENA, Maria Diva da Selete. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MAIA, Carmem. **Guia brasileiro de educação a distância.** São Paulo: Esfera, 2001.

MANES, J. M. **Marketing para instituições educacionais.** Barcelona: Granica, 1997.

MELO, Pedro Antônio de. COLLOSSI, Nelson. **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade.** Organizadores. Florianópolis: Insular, 2004.

MENEGATI, Clarisse. **Metodologia e concepção de planejamento:** um estudo nas fundações universitárias do Estado de Santa Catarina. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: UFSC, 1993.

MEYER JÚNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, Gazelas e Tigres:** abordagens da administração universitária. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, M. C. **Planejamento e estratégia:** um estudo de universidades brasileiras. Curitiba: Juruá, 2007.

MEYER JR., Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa; ZABLONSKY, Marcos José. **A gestão de matrículas como estratégia de sobrevivência:** um estudo comparado de universidades comunitárias. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006. Blumenau. Trabalho apresentado... 2006, p. 1-10. Disponível em <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/68105/t0048.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOORE, Michael G.; KARSLEY, Greg. **Educação à distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v.1, n. 3, 2. Sem/1996.

NOKARA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de educação à distância**. Disponível em: <<http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?view=3>>. Acesso em: 29 jun. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). *Aprendizaje abierto y a distancia: perspectivas y consideraciones políticas*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Instituto Universitario de Educación a Distancia, Cátedra. UNESCO de Educación a Distancia. Madrid: Unesco: 1988.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações sobre políticas educacionais**. Florianópolis: UFSC, 1998.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Evasão e permanência dos estudantes de um Curso de Administração do Sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento**. Tese. 298 f. Florianópolis: UFSC, 2010.

PEDROSA, Stella Maria Peixoto de Azevedo. **A educação à distância na formação continuada do professor**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/5109226/A-educacao-a-distancia-na-formacao-do-professor>>. Acesso em: 6 ago. 2010.

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA. Ministério da Educação. Brasília, 2009.

PRUDÊNCIO, Rafael. **Identificação do conhecimento, habilidade e atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314\\_200600030.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf)>. Acesso em: 5 set. 2010.  
RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.  
RIBEIRO, Luis Otoni Meireles. **Gestão de EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados**. 2007, p. 151. Dissertação -

(Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

RICHARDSON, Roberto et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. **Modelo de avaliação para cursos de ensino à distância: estrutura, aplicação e avaliação**. 1998. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino à distância**. Tradução Marília Fonseca. Brasília: UNESCO, 2003.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José de Souza (Coord). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Blumenau: Edifurb, 2010.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Disponível em:

<[http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2010.

SPENDER, J. C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA JR., M. DE M (Orgs). **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celest. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TODOROV, João Cláudio. **A importância da educação à distância**. Texto apresentado na revista Educação a Distância n. 4-5 abril/94, editada pelo Instituto Nacional de Educação a Distância – INED. Disponível em: <<http://www.alternex.com.br/~ined/todorov.html>>. Acesso em: 04 mar. 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D. *Intellectual capital = competence x commitment*. Sloan Management Review. p. 15-26. Boston: Winter, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://antiga.ufsc.br/paginas/historico.php>>, acesso em 10 jan. 2013.

VIANNEY, João; BARCIA, Ricardo Miranda. **Universidade Virtual: oportunidade de crescimento ou ameaça para instituições de ensino superior**. Revista Estudos, Associação Brasileira das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior, São Paulo, vol. 26, nov. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências**. Ciência da Informação, Brasília, v. 38, n. 3, p.142-159, set. dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1016>>. Acesso em: 31 ago. 2010.

ZABLONSKY, M. J. **Estratégias de marketing e gestão de matrículas**. Um estudo de caso da PUCPR. Dissertação (Mestrado em educação). 109 f. Pontifícia Universidade Católica. Curitiba, 2004.

WHITTINGTON, R. *Completing the practice turn in strategy research*. *Organization studies*, v. 27, p. 613-634, 2006.

## **APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais técnicas (habilidades) foram necessárias para os profissionais da EAD desenvolverem as atividades de gestão acadêmica na época da implantação da referida modalidade de ensino?
2. Os conhecimentos que os profissionais tinham eram suficientes para realizar as tarefas de forma eficaz, considerando o contexto da época (recursos, informações)? Sim ou não. Por que?
3. Quando surgia algum problema fora do previsto, os profissionais estavam preparados para resolvê-lo? Sim ou não? Como era procedido a tomada de decisão?
4. A interação entre aluno, professor, tutor e demais envolvidos na EAD, era conseguida com bons resultados? Sim ou não. Por que?
5. A metodologia aplicada, em relação a gestão da EAD, ainda é a mesma utilizada até o momento? Está sendo suficiente? Atende, de fato, as especificidades da EAD? Sim ou não. Por que?
6. Problemas, como por exemplo, as principais reclamações dos alunos, foram atendidos ao decorrer do processo? Quais problemas ainda persistem?
7. As metodologias utilizadas no processo ensino-aprendizagem atendem, realmente, as demandas, em virtude de ser a interação virtual? É necessário modificá-las?
8. Os alunos sentem-se motivados nesse aprendizado, em razão de que não há uma cobrança direta do professor? Os profissionais necessitam de outras competências? Sim ou não. Por que?
9. Quais competências os profissionais da EAD necessitam para atender as peculiaridades dessa modalidade de ensino, cada vez mais crescente e exigente?
10. Há algum modelo de gestão que deveria ser implantado para atender essas necessidades? Sim ou não. Justique.